

Министерство высшего образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт общественных наук  
Кафедра акмеологии и психологии среды

**Совершенствование системы адаптации персонала  
«НПО» «Волна»**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. Кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В.Кружкова

Исполнитель:  
Макарова Кристина Игоревна,  
Обучающийся группы СПИК-  
1403z  
5 курса заочного отделения,

\_\_\_\_\_

Научный руководитель:  
Воробьева Марина Анатольевна  
кан.псих.наук, доцент кафедры  
АиПС

\_\_\_\_\_

Екатеринбург 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. СИСТЕМА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В «НПО «ВОЛНА» .....	7
.....	7
1.1 Характеристика организации «НПО «Волна» .....	13
1.2 Анализ системы управления персоналом «НПО «Волна» .....	22
1.3 Анализ системы адаптации персонала в «НПО «Волна» .....	28
Вывод по главе 1 .....	
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В «НПО «ВОЛНА» .....	31
.....	31
2.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна» .....	35
2.2 Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна» .....	41
.....	48
2.3 Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна» .....	50
.....	54
.....	57
Вывод по главе 2 .....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	
ГЛОССАРИЙ .....	
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ .....	
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	



## **ВВЕДЕНИЕ**

Управление персоналом в сервисной экономике отличается быстротой принятия решений, гибкостью, сетевой организацией, открытостью, свободой и определенно считается новым типом менеджмента. Соответственно своевременная и качественная адаптация персонала на новом рабочем месте является необходимостью для эффективного кадрового менеджмента.

В последнее время многие организации уделяют все больше внимания организации процесса адаптации персонала. Отлаженная система адаптации имеет много достоинств и позволяет удержать на рабочем месте новых сотрудников.

Актуальность данной темы обуславливает то, что адаптация персонала является в настоящее время ключевым элементом системы управления персоналом. Процесс адаптации направлен на облегчение вхождения новых сотрудников в организацию. Действительно, становясь сотрудником компании, человек сталкивается с необходимостью принять организационные требования: режим труда и отдыха, положения, должностные инструкции, приказы, распоряжения администрации. Также ему приходится принять совокупность социально-экономических условий, которые предоставляет ему предприятие. Эти факторы вынуждают новичка оценить свои взгляды с другой стороны, сравнить их с принятыми в коллективе нормами и правилами поведения, закрепленными традициями и исходя из сопоставления выработать личную модель поведения.

Адаптация персонала является в настоящее время одним из ключевых элементов в системе управления персоналом. Мобильность человеческих ресурсов очень высока. В этой связи для работодателя усложняется задача в кратчайшие сроки добиться от новичков эффективной работы и результативности.

Внедрение эффективной системы управления адаптацией персонала на предприятии является достаточно непростой задачей, но от нее зависит решение многих важных для предприятия аспектов. Система адаптации персонала помогает уменьшить стартовые издержки, текучесть кадров, помогает быстрее достигать рабочих показателей, приемлемых для организации – работодателя. Также адаптация упрощает процесс вхождения работника в рабочий коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом этого коллектива. Эффективно выстроенная система адаптации помогает снижать тревожность и неуверенность, которые зачастую испытывают новые работники. Тревожность и неуверенность в данном случае означают боязнь провалов в работе и неполную ориентацию в рабочей ситуации. Это совершенно предсказуемые опасения сотрудников перед новым и неизвестным, экономия времени руководителей и рядового персонала, развитие у нового работника удовлетворенности трудом, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях.

На примере «НПО «Волна» исследована система адаптации персонала, так как проведенный анализ системы управления персоналом выявил ряд негативных показателей, связанных с неэффективностью адаптации, а именно: высокий уровень текучести кадров, в том числе в адаптационный период.

Не менее важным система адаптации персонала на предприятии является для самого сотрудника (новичка), т.к. позволяет полноценно освоить особенности работы на новом месте, повысит уровень удовлетворенности трудом.

Все это объясняет *высокую актуальность и значимость* темы исследования выпускной квалификационной работы, поскольку правильно разработанная и реализованная система адаптации персонала способна повысить эффективность деятельности предприятия за счет уменьшения уровня текучести кадров, снижения затрат, а также скорейшего вовлечения в трудовой процесс на должном уровне новых работников.

*Противоречие* состоит между необходимостью повышения эффективности системы управления персоналом и несовершенством системы адаптации персонала в «НПО «Волна».

*Проблема исследования* заключается в неэффективности системы адаптации персонала в «НПО «Волна».

*Цель исследования* – проанализировать систему адаптации персонала в «НПО «Волна» и разработать мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна».

Поставлены следующие *задачи исследования*:

- 1) провести теоретический анализ литературных источников по теме адаптации персонала;
- 2) представить характеристику организации «НПО «Волна»;
- 3) провести анализ системы управления персоналом «НПО «Волна»;
- 4) провести анализ системы адаптации персонала в «НПО «Волна»;
- 5) разработать мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна»;
- 6) проанализировать нормативно-правовое обеспечение и рассчитать социально-экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна».

*Объект исследования* – адаптация персонала.

*Предмет исследования* – система адаптации персонала в «НПО «Волна».

В работе применялись:

- *теоретические методы исследования*: изучение литературных источников, анализ;
- *практические методы* – анкетирование (опрос), сбор данных, анализ кадровой документации организации, сравнение, описание.

*Структура*. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по каждой главе, заключения, 51 списка источников, глоссария, 4 приложений, 8 таблиц, 10 рисунков.

*Во введении* обоснована актуальность и значимость темы исследования, раскрыта цель, сформулированы задачи, объект, предмет и методы исследования.

*В первой главе* «Система адаптации персонала в «НПО «Волна» проведен теоретический анализ литературных источников; представлена характеристика организации «НПО «Волна»; проведен анализ системы управления персоналом «НПО «Волна», в том числе основных кадровых показателей; проведен анализ системы адаптации персонала «НПО «Волна», по результатам которого выявлены основные проблемы, характеризующие их показатели и последствия.

*Во второй главе* «Мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна» содержатся разработанные мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна» (по устранению проблем); разработано соответствующее нормативно-правовое обеспечение и рассчитана социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна».

*В заключении* содержатся ключевые выводы по проведенному исследованию.

Объём работы составляет количество таблиц 8, рисунков 10, приложений 4.

## **ГЛАВА 1. СИСТЕМА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «НПО «ВОЛНА»**

### **1.1 Характеристика организации «НПО «Волна»**

Полное юридическое наименование организации, которая является базой исследования: «Научно-производственное объединение «Волна».

Сокращенное наименование: «НПО «Волна».

Предприятие находится в частной собственности и расположено по адресу: г. Екатеринбург, ул. Радищева, 25., оф. 29.

Юридическое лицо основано пятью учредителями на основании решения общего собрания учредителей и зарегистрировано в апреле 2016 г.

Основным видом деятельности «НПО «Волна» по коду ОКВЭД (56.30) является подача напитков.

«НПО «Волна» – это ночной клуб под названием «Синий Жук», девиз которого: «Главная танцевальная площадка Екатеринбурга с самыми современными диджеями и отрывными вечеринками!».

Миссия ночного клуба «Синий Жук»: «Обеспечить своим гостям лучшее индивидуальное обслуживание, комфорт, спокойную и изысканную обстановку, создавая атмосферу уюта и благополучия».

Главная площадка ночного клуба включает в себя танцпол, сцену для шоу-программ, бар и множество инсталляций. Площадка может трансформироваться под различные варианты шоу и концертов. В пятницу и субботу проводятся шоу в формате французских кабаре. В труппу объединены артисты различного жанра (циркового, танцевального, музыкального, вокального). В шоу используются экстравагантные декорации, живая музыка.

Вместимость ночного клуба составляет до 900 чел.



Заведение позиционируется как ночной клуб с удобным расположением в самом центре города Екатеринбурга, разнообразной международной кухней, эксклюзивной барной картой и сплоченной командой.

Основным сегментом потребителей, на который ориентирован ночной клуб «Синий Жук», являются преимущественно молодые люди и люди в возрасте от 18 до 30 лет, имеющие средний уровень дохода.

Вообще под клубом понимается форма организованного досуга, созданного для проведения в нем свободного времени добровольно объединяющихся, взаимодействующих субъектов, близких по своим потребностям и интересам. Ночные клубы это достаточно новое явление для российской действительности. Они появились около 25 лет назад и прочно заняли свое место в структуре досуговых организаций.

Деятельность ночных клубов, как формы ночного организованного досуга, имеет свою специфику: ночной клуб предстает для посетителей как совершенно иная реальность, непохожая на мир их ежедневных социальных практик. Посещение ночных клубов детерминировано рядом факторов: социально-демографическими, наличием внутриклубной референтной группы и «атмосферы», наличием хобби и досуговых занятий помимо посещения ночных клубов, ценностными ориентациями.

Среди основных характеристик ночного клуба как формы организованного досуга можно выделить:

- территориально локализованное социокультурное пространство, социокультурное непосредственное взаимодействие субъектов, организация на основе преимущественно музыкальных интересов и предпочтений;
- развлекательная направленность;
- возрастная ориентация.

Ночной клуб представляется одним из значимых социокультурных феноменов, оказывающих непосредственное влияние на молодежь и сферу ее развлечений.

В общих чертах ночной клуб можно определить как общественное, коммерческое заведение, формально представляющее собой «гибрид» дискотеки и бара, осуществляющий свою деятельность в сфере досуга и развлечений, которая заключается в организации вечеринок. Ночные клубы подвержены социальной дифференциации. В зависимости от этого создается формат клуба: ценовая политика, интерьер, музыка, меню, карта бара и т.д.

Целью деятельности «НПО «Волна», как любой коммерческой организации, является получение прибыли, поэтому далее в таблице 1 представлены основные финансовые показатели деятельности «НПО «Волна» за период 2016-2018 гг.

**Таблица 1.** Основные финансовые показатели деятельности ООО «НПО «Волна», тыс.руб.

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение 2018 г. к 2016 г.	
				абсолют.	относит.
Дебиторская задолженность	89080	103070	180220	+91140	+102,3%
Кредиторская задолженность	10740	11130	12710	+1970	+18,3%
Выручка	637720	627380	771010	+133290	+20,9%
Себестоимость продаж	455580	535460	656210	+200630	+44%
Валовая прибыль	182140	151370	114800	-67340	-37%
Прибыль (убыток) от продаж	182140	151370	114800	-67340	-37%
Чистая прибыль (убыток)	160570	143420	108100	-52470	-33%

Дебиторская задолженность – это сумма долгов, которую должны предприятию, со стороны других предприятия.

Кредиторская задолженность – это задолженность предприятия, перед другими юридическими и физическими лицами, которые он обязан погасить.

Общая выручка предприятия – это суммарная выручка кухни, бара и кальянов.

Себестоимость продаж – это показатель бухгалтерской отчетности, которая заключается в учете всех затрат, понесенных организацией.

Валовая прибыль - это разница между выручкой и себестоимостью реализуемой продукции.

Прибыль (убыток) от продаж – это выручка минус все расходы, связанные с себестоимостью реализованной продукции.

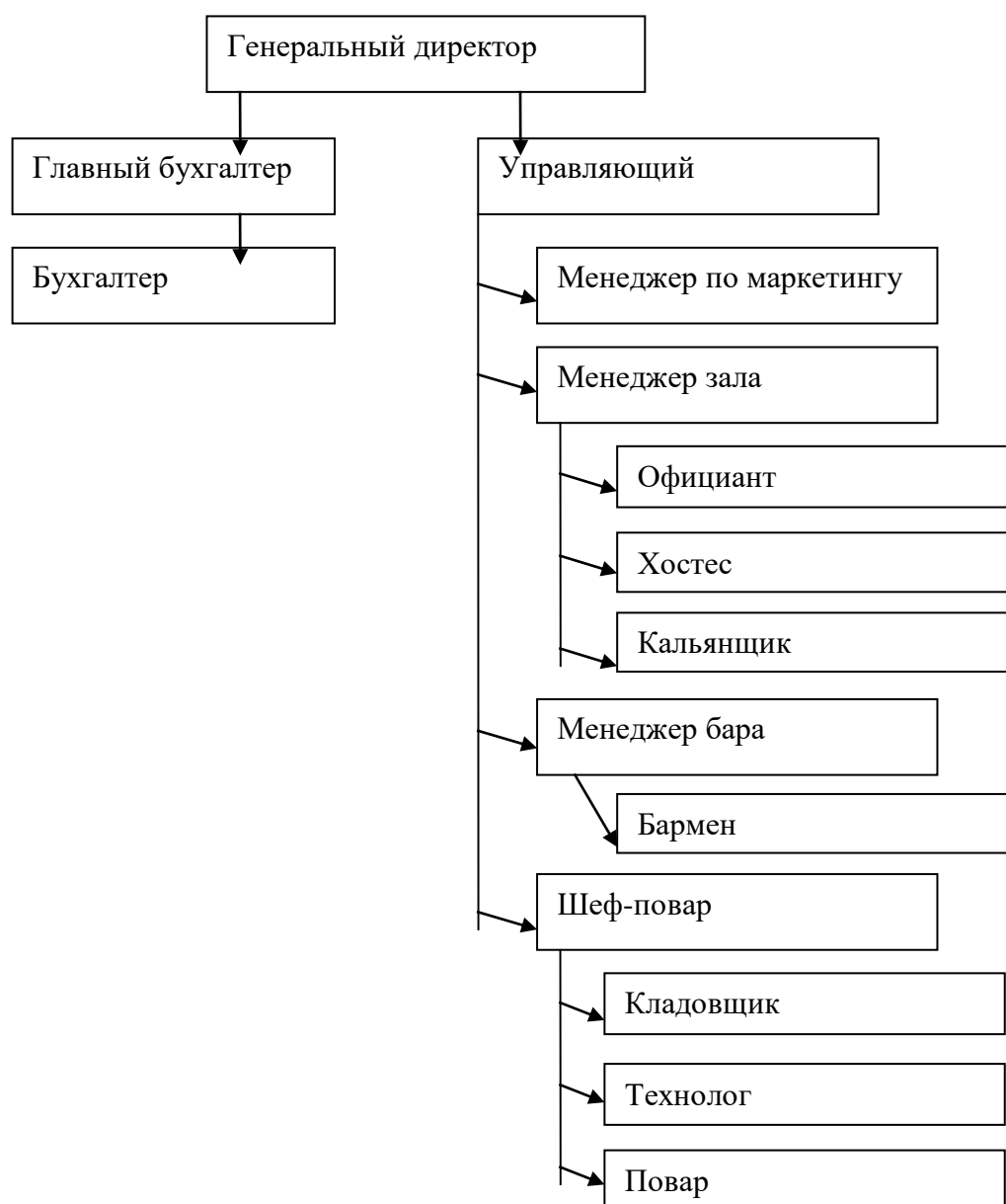
Чистая прибыль предприятия – это разница между валовой прибылью и расходами. В расходы включены: эксплуатация помещений, хозяйственные товары, оборудование, оплата труда, реклама, списания, представительские расходы, налоги и прочие бухгалтерские и юридические расходы.

Основными нормативными документами, которыми регулируется финансовая деятельность предприятия, являются:

- Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 21.11.96 г. № 129-ФЗ.
- Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации. Утверждено приказом Минфина РФ от 29.07.98 г. № 34н (в ред. приказа Минфина РФ от 24.03.2000 г. №31н).
- Положение о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли. Утверждено постановлением Правительства Российской Федерации от 05.08.92 г. № 552, с последующими изменениями и дополнениями, утвержденными Правительством Российской Федерации.
- Положение по бухгалтерскому учету «Доходы организации». ПБУ 9/99. Утверждено приказом Минфина РФ от 06.05.99 г. № 32н.
- Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации». ПБУ 9/99. Утверждено приказом Минфина РФ от 06.05.99 г. № 33н.

По данным таблицы 1 можно видеть, что в течение последних трех лет значение основных финансовых показателей «НПО «Волна» снижается. Несмотря на рост выручки, себестоимость продаж растет, причем гораздо большими темпами (20,9% и 44% соответственно). Самый главный показатель (чистая прибыль) – снижается (уменьшение составило 33% в 2018 г. по сравнению с 2016 г.). Это говорит о негативных тенденциях в эффективности деятельности организации «НПО «Волна».

Управление в организации осуществляется посредством ее структуры. Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Организационная структура является важным механизмом управления предприятием и позволяет наиболее эффективно достигать целей, поэтому далее охарактеризуем организационную структуру исследуемого предприятия «НПО «Волна». Организационную структуру отражает схема управления предприятия. Представим ее на рисунке 1.



**Рис. 1. Схема организационной структуры управления ООО «НПО «Волна»**

В «НПО «Волна» применена линейно-функциональная организационная структура, что видно по рисунку 1.

Линейно-функциональная организационная структура основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними, реализует принцип демократического централизма, при котором подготовка и обслуживание решения производится коллегиально, а принятие решения и ответственность – только первым руководителем единолично. За конечный результат в целом отвечает генеральный директор, задача которого состоит в том, чтобы все функциональные службы (специалисты и рабочие) вносили свой вклад в его достижение.

Генеральный директор осуществляет руководство работой ночного клуба, решает все финансовые вопросы, связанные с постоянной работой клуба, а финансовые и организационные вопросы, касающиеся использования части прибыли и направлений развития клуба, решаются совместно с учредителями предприятия.

Бухгалтер ведет бухгалтерский учет фирмы, снимает кассу, подготавливает финансовые отчеты, осуществляет выплату заработной платы.

Управляющий выполняет функции генерального директора во время его отсутствия, осуществляет организацию работы всех сотрудников, принимает от сотрудников заявки на необходимые составляющие для работы клуба (от барменов, поваров, уборщиц). Кроме того, управляющий дает распоряжения кладовщику на приобретение товаров, осуществляет связь с корпоративными клиентами.

Менеджер по маркетингу организует рекламную деятельность, ведет страницу группы в сети Интернет («вконтакте, Instagram»).

Менеджер зала принимает заказы на резервирование мест и контролирует работу зала и всего рабочего персонала.

Учитывая небольшую численность персонала, выбор организационной структуры оптимален.

Таким образом, ООО «НПО «Волна» – ночной клуб под названием «Синий Жук». Результаты проведенного анализа выявили то, что в течение последних трех лет значение основных финансовых показателей ООО «НПО «Волна» снижается. Несмотря на рост выручки, себестоимость продаж растет, причем гораздо большими темпами (20,9% и 44% соответственно). Самый главный показатель (чистая прибыль) – снижается (уменьшение составило 33% в 2018 г. по сравнению с 2016 г.). Это говорит о негативных тенденциях в эффективности деятельности организации ООО «НПО «Волна».

## 1.2 Анализ системы управления персоналом «НПО «Волна»

В данном разделе проведем анализ системы управления персоналом «НПО «Волна», которую характеризует ряд кадровых показателей.

Среднесписочная численность персонала и структура персонала по категориям «НПО «Волна» за период 2016-2018 гг. представлены ниже в таблице 2.

**Таблица 2.** Среднесписочная численность и структура персонала по категориям «НПО «Волна»

Категория персонала	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение 2018 г. к 2016 г.	
				абсолют.	относит.
Среднесписочная численность персонала	57	58	56	-1	-1,8%
<i>Структура персонала по категориям:</i>					
руководители	6	6	6	0	0
служащие	2	2	2	0	0
производственный персонал	39	40	38	-1	-2,6%

По данным таблицы 2 видно, что среднесписочная численность персонала остается примерно на одном уровне, по сравнению с 2016 г. в 2018 г. снизилась незначительно (на 1,8%).

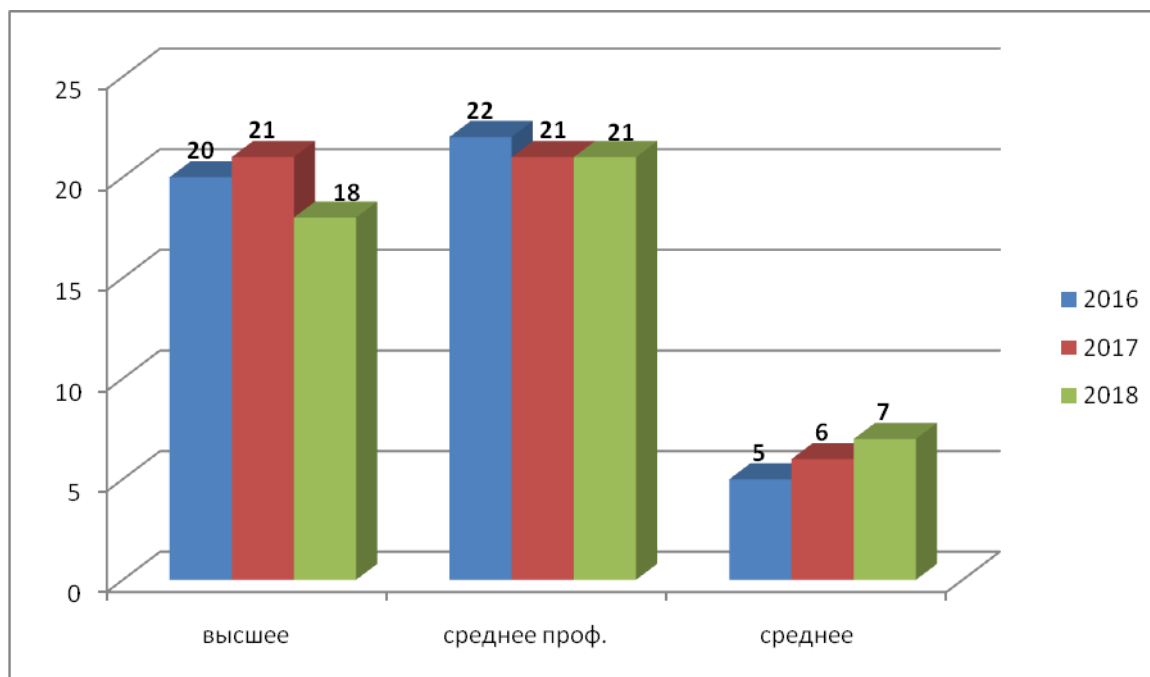
Структура персонала по категориям (рис. 2) выглядит следующим образом: соотношение «руководители-служащие-рабочие» составляет 11% - 4% - 85% от среднесписочной численности работников.



**Рис. 2. Структура персонала «НПО «Волна» по категориям занятых**

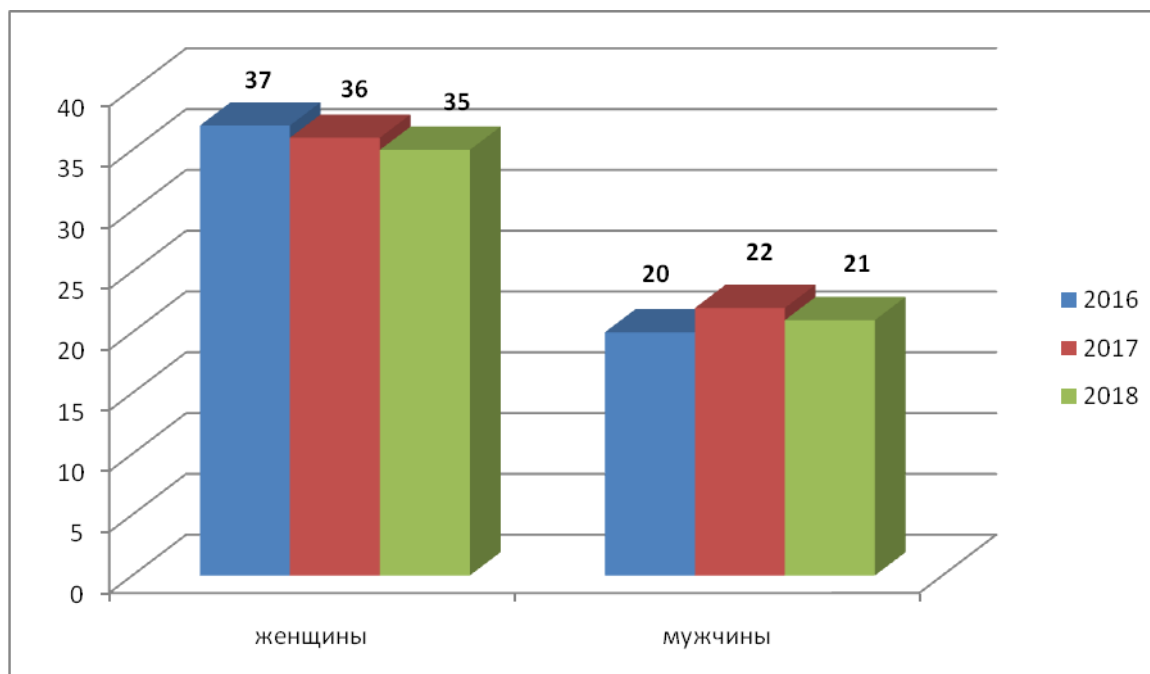
Показатели структуры персонала по уровню полученного образования представлены на диаграмме рисунка 3.

Как видим, динамика структуры персонала «НПО «Волна» по уровню полученного образования изменяется следующим образом: количество сотрудников с высшим профессиональным образованием снижается, со средним профессиональным образованием также уменьшается, а со средним полным образованием увеличивается. Все это несколько отрицательно характеризует структуру персонала «НПО «Волна» по рассматриваемому показателю.



**Рис. 3. Структура персонала «НПО «Волна» по уровню образования**

Структура персонала «НПО «Волна» по полу наглядно представлена на диаграмме рисунка 4.

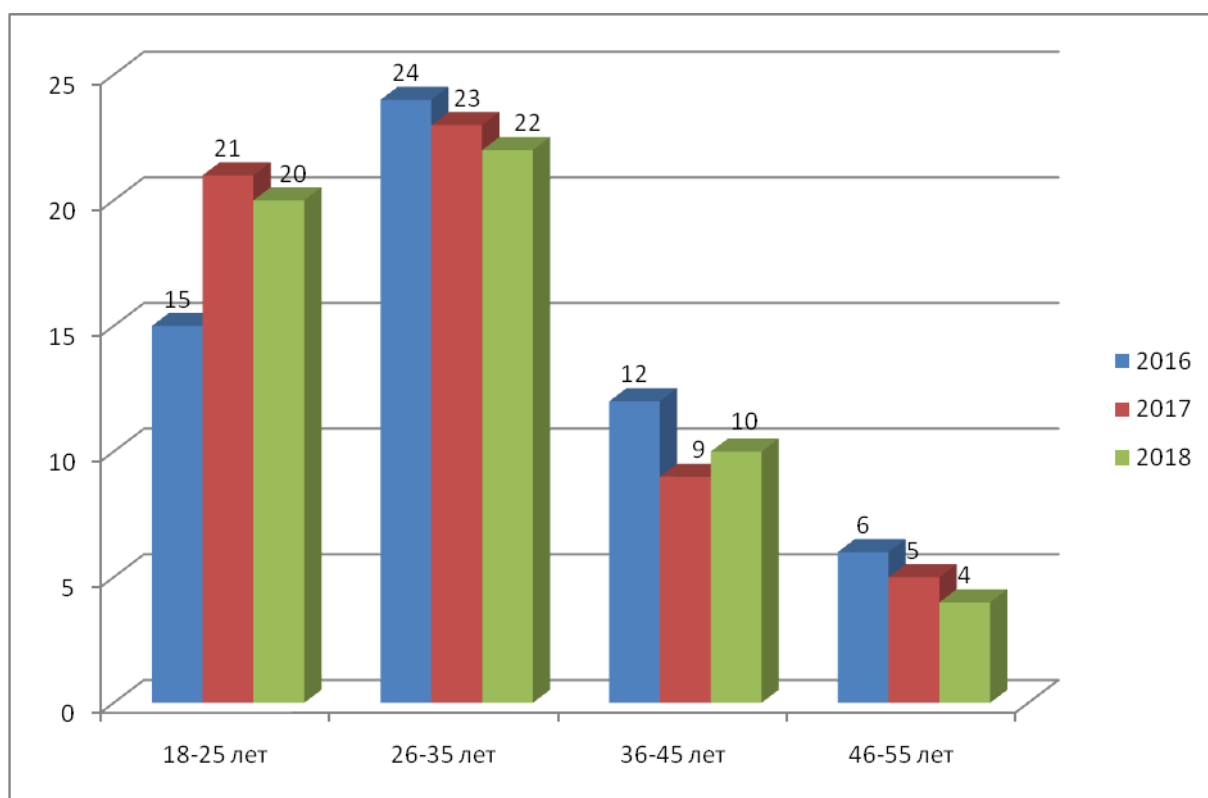


**Рис. 4. Структура персонала «НПО «Волна» по полу**



Как видно по диаграмме рисунка 4, соотношение работников по полу остается на одном уровне в течение последних трех лет, и составляет 62% женщин, 38% мужчин. Такое распределение характерно для специфики ночного клуба, т.к. официантами, поварами, хостес (наибольшая часть персонала), как правило, работают женщины.

Структура персонала «НПО «Волна» по возрасту представлена ниже на рисунке 5.



**Рис. 5. Структура персонала «НПО «Волна» по возрасту**

Как видно по данным рисунка 5, в структуре персонала «НПО «Волна» по возрасту преобладает категория молодых работников, что характерно для специфики заведения (ночного клуба). При этом соотношение категорий молодых сотрудников растет на протяжении трех лет.

Расчет динамики уровня производительности труда персонала «НПО «Волна» содержится ниже в таблице 3.

**Таблица 3.** Динамика уровня производительности труда персонала «НПО «Волна»

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение 2018 г. к 2016 г.	
				абсолют.	относит.
Среднесписочная численность Персонала, чел.	57	58	56	-1	-1,8%
Чистая прибыль, тыс.руб.	16057	14342	10810	-5247	-33%
Производительность труда = Чистая прибыль / Количество работников	281,7	247,3	193	-88,7	-32%

Производительность труда является очень важным показателем, характеризующим эффективность системы управления персоналом и, как итог, управления деятельностью организации. Расчет динамики уровня производительности труда персонала «НПО «Волна» говорит о том, что в течение трех лет он неуклонно снижается, причем существенно (на 32% за три года). Следовательно, динамика уровня производительности труда персонала характеризует систему управления персоналом отрицательно.

Далее проанализируем динамику интенсивности оборота кадров в «НПО «Волна», т.к. эти показатели относятся к наиболее важным при оценке эффективности системы управления персоналом.

Показатели интенсивности оборота кадров в «НПО «Волна» за период 2016-2018 гг. представим ниже в таблице 4.

**Таблица 4.** Показатели интенсивности оборота кадров в «НПО «Волна»

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2018 г. к 2016 г.
Среднесписочная численность персонала	57	58	56	-1
Количество принятых за период работников	31	33	37	+6
Количество уволенных за период работников	30	34	37	+7
Количество работников, состоявших в списочном составе весь отчетный период	29	31	28	+7
Коэффициент интенсивности оборота по приему	0,54	0,59	0,66	+0,12
Коэффициент текучести кадров	0,53	0,59	0,66	+0,13
Коэффициент постоянства кадров	0,51	0,53	0,50	-0,1

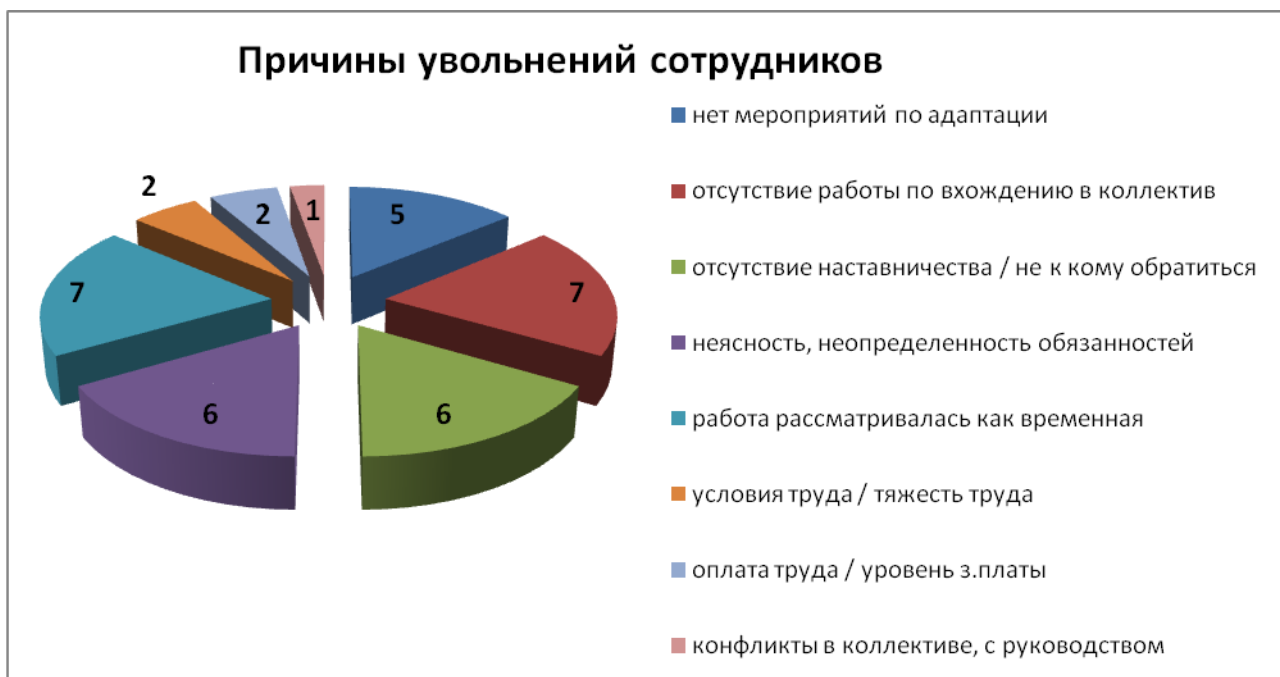
Как видно по расчетным данным таблицы 4, коэффициент интенсивности оборота по приему и коэффициент текучести кадров в «НПО «Волна» растут в течение трех лет, что является отрицательной тенденцией, персонал обновляется очень быстро, следовательно, отсутствует и преемственность традиций.

Коэффициент постоянства кадров снижается, что также является отрицательной тенденцией, т.к. коллектив в таком случае нельзя назвать постоянным и сложившимся.

Однако, помимо этого, ключевым является то, что коэффициент текучести кадров не просто растет (на 0,13 пунктов за три года), но его можно назвать очень высоким, а именно: 66% в 2018 г. в сравнении с 51% в 2016 г. А это, в свою очередь, является главной и показательной характеристикой низкой эффективности системы управления персоналом организации «НПО «Волна».

В связи с этим, учитывая существенное превышение норм относительно уровня текучести кадров, в декабре 2018 г. было проведено анкетирование (опрос) с целью определения тех факторов, которые вызывают текучесть кадров в «НПО «Волна». Анкетирование проведено в форме телефонного опроса.

Результаты данного анкетирования уволившихся сотрудников представлены ниже на рисунке 6, по которому видно, что объективные причины увольнений сотрудников (временный характер работы, не устраивали условия труда, тяжесть труда, оплата труда, уровень заработной платы, временный характер работы) находятся в меньшинстве. В то время как количество причин увольнений, которые связаны с неэффективностью системы адаптации персонала и отсутствием мероприятий по адаптации новичков, составляет 65% от числа опрошенных.



**Рис 6. Результаты анкетирования (опроса) уволившихся сотрудников «НПО «Волна»**

Полученные по итогам анкетирования результаты позволяют сделать вывод о том, что ключевым фактором, вызывающим повышенный уровень текучести кадров в «НПО «Волна», является недостаточная адаптация персонала. Поэтому в следующем разделе проведем анализ системы адаптации персонала в «НПО «Волна».

В организации «НПО «Волна» функции управления персоналом (ведение кадрового делопроизводства, привлечение, набор и отбор персонала, адаптация и т.д.) распределены между несколькими сотрудниками. Однако, в некоторых случаях эти обязанности прописаны в должностных инструкциях, в некоторых - нет.

Перечислим выполнение функций управления персоналом в «НПО «Волна» в таблице 5. Материалом для анализа послужили кадровые документы (положения, инструкции, должностные инструкции, приказы, штатное расписание, графики отпусков и т.д.). В таблице также содержится итоговая оценка по 5-балльной шкале.

**Таблица 5.** Выполнение функций управления персоналом в «НПО «Волна»

<b>Функция управления персоналом</b>	<b>Описание</b>	<b>Оценка</b>
Ведение кадрового делопроизводства	Исполнитель: главный бухгалтер (обязанность прописана в должностной инструкции). Регламентирующие документы: в наличии (инструкция по кадровому делопроизводству, штатное расписание, графики отпусков и т.д.). Трудовых споров, предписаний трудовой инспекции не было.	5
Привлечение, набор и отбор персонала	Исполнитель: менеджер зала (обязанность не прописана в должностной инструкции). Частота проведения: не регламентируется (планирование численности персонала на перспективу не проводится; работа по закрытию вакансий проводится по мере их возникновения). Регламентирующие документы: отсутствуют.	3
Адаптация персонала	Исполнитель: руководители (обязанность не прописана в должностной инструкции). Регламентирующие документы: отсутствуют.	2
Аттестация, деловая оценка персонала	Не проводится. Регламентирующие документы: отсутствуют.	1
Формирование кадрового резерва	Не проводится. Регламентирующие документы: отсутствуют.	1
Управление деловой карьерой персонала	Не проводится. Регламентирующие документы: отсутствуют.	1
Повышение квалификации и обучение персонала	Исполнитель: руководители (обязанность не прописана в должностной инструкции). Методы: обучение на рабочем месте. Частота проведения: не регламентируется. Регламентирующие документы: отсутствуют.	3

Как видим, функции управления персоналом выполняются не в полном объеме.

Таким образом, анализ кадровых показателей «НПО «Волна» говорит о том, что соотношение «руководители-служащие-рабочие» составляет 11% - 4% - 85% от среднесписочной численности работников. Количество сотрудников с высшим профессиональным образованием снижается, со средним профессиональным образованием также уменьшается, а со средним полным образованием увеличивается, это несколько отрицательно характеризует структуру персонала «НПО «Волна». Соотношение работников по полу остается на одном уровне в течение последних трех лет,

и составляет 62% женщин, 38% мужчин. Такое распределение характерно для специфики ночного клуба, т.к. официантами, поварами, хостес (наибольшая часть персонала), как правило, работают женщины.

Такой важный показатель как динамика уровня производительности труда персонала характеризует систему управления персоналом «НПО «Волна» отрицательно (производительность труда снизилась за три года существенно, на 32%).

Рассмотрены показатели интенсивности оборота кадров в «НПО «Волна». Ключевым здесь является то, что коэффициент текучести кадров не просто растет (на 0,13 пунктов за три года), но его можно назвать очень высоким, а именно: 66% в 2018 г. в сравнении с 51% в 2016 г. А это является главной характеристикой низкой эффективности системы управления персоналом «НПО «Волна».

Учитывая существенное превышение норм относительно уровня текучести кадров, в декабре 2018 г. проведено анкетирование с целью определения факторов, вызывающих текучесть кадров в «НПО «Волна». Анкетирование проведено в форме телефонного опроса. Результаты анкетирования представлены на рисунке 6, по которому видно, что объективные причины увольнений сотрудников (временный характер работы, не устраивали условия труда, уровень заработной платы) находятся в меньшинстве. В то время как количество причин увольнений, которые связаны с неэффективностью системы адаптации персонала, составляет 65%.

В связи с вышеизложенным необходимо провести анализ системы адаптации персонала в «НПО «Волна».

Итак, динамика уровня производительности труда персонала характеризует систему управления персоналом ООО «НПО «Волна» отрицательно. Коэффициент текучести кадров не просто растет (на 0,13 пунктов за три года), но его можно назвать очень высоким, а именно: 66% в 2018 г. в сравнении с 51% в 2016 г. А это является главной характеристикой

низкой эффективности системы управления персоналом ООО «НПО «Волна».

### **1.3 Анализ системы адаптации персонала в ООО «НПО «Волна»**

Результаты анкетирования по данным предыдущего раздела показали, что ключевым фактором, вызывающим повышенный уровень текучести кадров в «НПО «Волна», является недостаточная адаптация персонала. Поэтому далее проведем анализ системы адаптации персонала в «НПО «Волна». Для этого первоначально представим результаты изучения теоретических источников и приведем определения основных понятий.

*Адаптация персонала* – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда [4, с. 103].

При этом социологи различают три взаимосвязанных аспекта трудовой адаптации:

1) *профессиональный аспект* заключается в овладении умениями и навыками, развитием некоторых личностных качеств, требуемых новым рабочим местом, таких как ответственность, деловитость, внимательность. Зачастую работник должен приобрести и контекстуальные навыки, определяемые особенностями организации и разделения труда, применяемым оборудованием и технологией.

Объективными факторами успешности и скорости профессиональной адаптации могут служить имеющаяся у работника квалификация, образование и опыт, а субъективными – отношение его к профессии, ожидания, связанные с новым рабочим местом. Важную роль играет и политика предприятия в вопросах управления персоналом, наличие программ и механизмов, обеспечивающих поддержку новичку, например наставничество;

2) *психофизиологический аспект трудовой адаптации* связан с освоением психофизиологических и санитарно-гигиенических условий труда.

Основным объективным показателем динамики этого процесса является степень утомляемости работника, изменение производительности его труда во время смены, а субъективными – оценка работником самочувствия, условий труда, его тяжести;

3) *социально-психологический аспект адаптации* на производстве связан с включением работника в систему взаимоотношений коллектива, освоением его традиций, норм, правил и других элементов субкультуры, а также с привыканием работника к социальной роли и статусу, которые ему устанавливает группа [43, с. 167].

Адаптационный период можно условно разбить на три *стадии*:

1) Стадия ознакомления. На этой стадии новый специалист узнает цели и задачи организации, микроклимат среды, сопоставляет их со своими целями, ожиданиями и представлениями о данной организации. По окончании этой стадии работник должен четко представлять – подходит ему данная организация и рабочее место или он ошибся. Администрация в свою очередь проводит следующую работу по отношению к новому сотруднику:

- окончательно подтверждает правильность решения о зачислении сотрудника в штат;
- обеспечивает скорейший переход специалиста в режим полноценного исполнения возложенных на него функций;
- выявляет потенциальные возможности работника;
- окончательно определяет профессиональные категории нового сотрудника и последующего индивидуального развития в процессе дальнейшей работы.

Все вышеназванные вопросы должны быть разрешены во время испытательного срока или стажировки нового сотрудника.



2) Стадия приспособления. Период адаптации сотрудника может охватывать период от одного месяца до одного года. Конкретная его продолжительность прямо зависит от помощи, которую ему оказывают непосредственный руководитель, служба персонала, коллеги и подчиненные. В этот период новичок должен «вписаться» в коллектив.

3) Стадия ассимиляции. В этот период работник проходит этап полного приспособления, полностью справляется со своими должностными обязанностями, может сам намечать дальнейшие целевые установки, становится полноправным членом коллектива [21, с. 117].

*Управление трудовой адаптацией* требует изучения в первую очередь трех организационных элементов: структурное закрепление функции управления адаптацией; технология процесса управления адаптацией; информационное обеспечение этого процесса [7, с. 52].

*Система адаптации персонала*, по нашему мнению, – это совокупность элементов (как и любая система), в данном случае следующих элементов: структуры управления адаптацией, методического сопровождения процесса адаптации, списка мероприятий по сопровождению адаптации персонала.

Основываясь на этом, проведем анализ системы адаптации персонала «НПО «Волна».

1) *Структура управления адаптацией (структурное и функциональное закрепление обязанности по адаптации персонала)*.

Как было указано в предыдущих разделах, в «НПО «Волна» в структуре управления отсутствует специалист, в обязанности которого входит адаптация персонала (в организации нет менеджера по персоналу, обязанности по адаптации ни за кем не закреплены). Это связано, скорее всего, с небольшими размерами организации и тем, что она находится еще на стадии развития.

Таким образом, первой проблемой является то, что функция адаптации персонала в «НПО «Волна» не закреплена в должностных обязанностях. Это приводит к тому, что в организации нет ответственного за этот процесс специалиста.

2) *Методическое сопровождение процесса адаптации (наличие документов, регламентирующих адаптацию персонала).*

В связи с вышеозвученным, в «НПО «Волна» на данный момент отсутствуют какие-либо локальные документы по регламентации адаптации персонала. Это является второй проблемой.

3) *Список мероприятий по сопровождению адаптации персонала (наличие программы адаптации персонала, применяемые мероприятия по адаптации персонала и их периодичность).*

Изучение банка кадровых документов «НПО «Волна» показало отсутствие программы адаптации персонала.

Проведен опрос руководителей и специалистов (8 чел.), результаты которого представлены ниже на рисунке 7.



**Рис 7. Результаты анкетирования (опроса) руководителей и специалистов «НПО «Волна» по вопросу «Что Вы предпринимаете для того, чтобы адаптировать новичка?»**

Наблюдение и опрос руководителей и специалистов (8 чел.) показали, что в «НПО «Волна» применяются следующие мероприятия по адаптации персонала (новичков):

- 1) ознакомление с должностной инструкцией, Правилами внутреннего трудового распорядка, инструкцией по охране труда;
- 2) представление новичка членам коллектива;
- 3) знакомство новичков с историей предприятия, орг. структурой;
- 4) разъяснение должностных обязанностей;
- 5) ответы на вопросы, которые задает новый сотрудник.

Положительным моментом является то, что ряд мероприятий по адаптации новичков проводится. Однако, перечисленные мероприятия применяются не систематически, не всегда («от случая к случаю») и не в полном объеме. На предприятии не отслеживаются сроки подготовки новичков. Следовательно, руководство не обладает информацией об отдаче от каждого сотрудника за определенный срок его адаптации, о размере вложенных средств предприятия на адаптацию новичков.

Таким образом, третьей проблемой является то, что отсутствует системность и регулярность применения мероприятий по адаптации персонала.

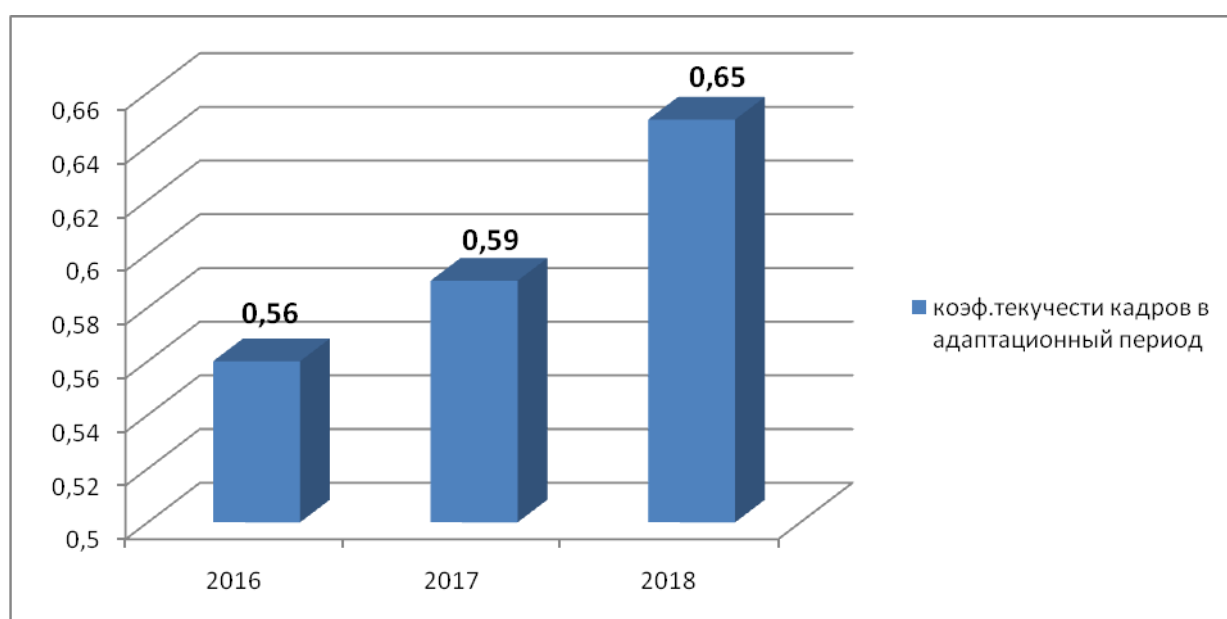
Важным показателем, характеризующим эффективность системы адаптации персонала, является уровень текучести кадров не только в целом за год, но и в течение адаптационного периода (2 месяца испытательного срока). Поэтому ниже в таблице 6 приведем данные относительно текучести кадров в «НПО «Волна» в адаптационный период.

**Таблица 6.** Показатели текучести кадров в «НПО «Волна» в адаптационный период

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2018 г. к 2016 г.
Среднесписочная численность персонала	57	58	56	-1
Количество принятых за период работников	31	33	37	+6

Количество уволенных за период работников	30	34	37	+7
из них: в адаптационный период	17	20	24	+7
Коэффициент текучести кадров	0,53	0,59	0,66	+0,13
Коэффициент текучести кадров в адаптационный период (отношение уволенных в адаптационный период к количеству уволенных за год)	0,56	0,59	0,65	+0,09

Как видно по данным таблицы 6, уровень текучести кадров в адаптационный период очень высокий, наглядно эта динамика представлена на рисунке 8; что говорит о неэффективности, несовершенстве системы адаптации персонала в «НПО «Волна».



**Рис 8. Коэффициент текучести кадров «НПО «Волна» в адаптационный период**

Итак, выявлена потребность в разработке мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна», поскольку существуют следующие *проблемы*:

- 1) функция адаптации персонала не закреплена в должностных обязанностях;
- 2) в организации отсутствуют какие-либо локальные документы по регламентации адаптации персонала;

3) в организации отсутствует систематический характер применения мероприятий по адаптации персонала (новичков).

О наличии перечисленных проблем в системе адаптации персонала «НПО «Волна» выявляют такие *показатели*, как:

- 1) высокий уровень текучести кадров и его рост;
- 2) высокий уровень текучести кадров в адаптационный период и его рост;
- 3) причины увольнений персонала.

Негативными *последствиями* этого являются:

- 1) высокие финансовые издержки на набор и отбор персонала;
- 2) существенное снижение уровня производительности труда персонала;
- 3) снижение имиджа компании как работодателя и, как следствие, увеличение сроков закрытия вакансий.

В связи с вышеизложенным, в следующей главе разработаем и рассмотрим подробнее мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна».

## **Вывод по главе 1**

В первой главе проведен теоретический анализ литературных источников; представлена характеристика организации «НПО «Волна»; проведен анализ системы управления персоналом «НПО «Волна», в том числе основных кадровых показателей; проведен анализ системы адаптации персонала «НПО «Волна», по результатам которого выявлены основные проблемы, характеризующие их показатели и последствия.

«НПО «Волна» – ночной клуб под названием «Синий Жук». Результаты проведенного анализа выявляют о том, что в течение последних

трех лет значение основных финансовых показателей «НПО «Волна» снижается. Несмотря на рост выручки, себестоимость продаж растет, причем гораздо большими темпами (20,9% и 44% соответственно). Самый главный показатель (чистая прибыль) – снижается (уменьшение составило 33% в 2018 г. по сравнению с 2016 г.). Это говорит о негативных тенденциях в эффективности деятельности организации «НПО «Волна».

Анализ кадровых показателей «НПО «Волна» говорит о том, что соотношение «руководители-служащие-рабочие» составляет 11% - 4% - 85% от среднесписочной численности работников. Количество сотрудников с высшим профессиональным образованием снижается, со средним профессиональным образованием также уменьшается, а со средним полным образованием увеличивается, это несколько отрицательно характеризует структуру персонала «НПО «Волна». Соотношение работников по полу остается на одном уровне в течение последних трех лет, и составляет 62% женщин, 38% мужчин. Такое распределение характерно для специфики ночного клуба, т.к. официантами, кассиры и хостес (наибольшая часть персонала), как правило, работают женщины.

Такой важный показатель как динамика уровня производительности труда персонала характеризует систему управления персоналом ООО «НПО «Волна» отрицательно (производительность труда снизилась за три года существенно, на 32%).

Рассмотрены показатели интенсивности оборота кадров в «НПО «Волна». Ключевым здесь является то, что коэффициент текучести кадров не просто растет (на 0,13 пунктов за три года), но его можно назвать очень высоким, а именно: 66% в 2018 г. в сравнении с 51% в 2016 г. А это является главной характеристикой низкой эффективности системы управления персоналом «НПО «Волна».

Учитывая существенное превышение норм относительно уровня текучести кадров, в декабре 2018 г. проведено анкетирование с целью определения факторов, вызывающих текучесть кадров в «НПО «Волна».

Анкетирование проведено в форме телефонного опроса. Результаты анкетирования представлены на рисунке 5, по которому видно, что объективные причины увольнений сотрудников (временный характер работы, не устраивали условия труда, уровень заработной платы) находятся в меньшинстве. В то время как количество причин увольнений, которые связаны с неэффективностью системы адаптации персонала, составляет 65%.

Функции управления персоналом в «НПО «Волна» выполняются не в полном объеме.

Выявлена потребность в разработке мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна», поскольку существуют следующие *проблемы*:

- 1) функция адаптации персонала не закреплена в должностных обязанностях;
- 2) отсутствуют какие-либо локальные документы по регламентации адаптации персонала;
- 3) отсутствует системность и регулярность применения мероприятий по адаптации персонала (новичков).

О наличии перечисленных проблем в системе адаптации персонала «НПО «Волна» выявляют такие *показатели*, как:

- 1) высокий уровень текучести кадров и его рост;
- 2) высокий уровень текучести кадров в адаптационный период и его рост;
- 3) причины увольнений персонала.

Негативными *последствиями* этого являются:

- 1) высокие финансовые издержки на набор и отбор персонала;
- 2) существенное снижение уровня производительности труда персонала;
- 3) снижение имиджа компании как работодателя и, как следствие, увеличение сроков закрытия вакансий.

## **ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В «НПО «ВОЛНА»**

### **2.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна»**

Ранее выявлена потребность в разработке мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна», поскольку существуют проблемы: функция адаптации персонала не закреплена в должностных обязанностях; отсутствуют какие-либо локальные документы по регламентации адаптации персонала; отсутствует системность и регулярность применения мероприятий по адаптации персонала (новичков). Поэтому ниже в таблице 7 разработаем мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна» с учетом решения указанных проблем. В таблице также представим информацию об ответственных за реализацию данных мероприятий лицах, планируемых сроках реализации и размерах необходимых затрат, включающих приобретение канцтоваров, работу оргтехники и оплату труда тех лиц, которые ответственны за реализацию мероприятий.

**Таблица 7. Мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна»**

Проблема	Мероприятия	Ответственные лица	Сроки	Затраты
----------	-------------	--------------------	-------	---------



1	2	3	4	5
Функция адаптации персонала не закреплена в должностных обязанностях	Закрепить обязанности и ответственность за адаптацию подчиненных сотрудников за линейными руководителями (в должностных инструкциях)	Управляющий	Март и 2019 г.	Канцтовары, работа оргтехники 500 р. Оплата труда 370 р.*3 часа= 1110 р.

Отсутствуют локальные документы по регламентации адаптации персонала	Разработать локальные документы, регламентирующие адаптацию персонала: - инструкция по адаптации персонала для линейных руководителей - внести изменения (дополнения) в должностные инструкции линейных руководителей	Управляющий	Март и апрель 2019 г.	Канцтовары, работа оргтехники 1000 р. Оплата труда 370 р.*10 час. = 3700 р.
Отсутствует системность и регулярность применения мероприятий по адаптации персонала	Согласовать с линейными руководителями и утвердить список обязательных мероприятий по адаптации персонала: - введение в должность - ознакомление с рабочим местом - инструктаж по технической безопасности и охране труда - периодические беседы (оперативные совещания) с непосредственным руководителем по профессиональным вопросам - контроль прохождения адаптации	Управляющий	Май и июнь 2019 г.	Канцтовары, работа оргтехники 500 р. Оплата труда 370 р.*10 час. = 3700 р.
	Провести инструктаж с линейными руководителями	Генеральный директор. Управляющий.	Июль 2019 г.	Оплата труда 370 р.*2 часа= 740 р.

	Внедрить конкурс между линейными руководителями, в ходе которого оценить эффективность адаптации в отделах	Управляющий	С августа 2019 г. по август 2020 г	Оплата труда 370 р.*2 часа= 740 р. Премия по итогам конкурса: 1000 0 р.
	Проводить контроль применения линейными руководителями мероприятий по адаптации персонала	Управляющий	Регулярно	-
Всего затрат				26990р

Теперь более подробно опишем представленные в таблице 7 мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна».

В частности, на примере должностной инструкции менеджера зала (Приложение 1), которая действует в настоящее время, пропишем в ней обязанности и ответственность за адаптацию подчиненных сотрудников (Приложение 2). Ведь без грамотно составленной должностной инструкции невозможно эффективное управление персоналом, поэтому первым шагом необходимо закрепить обязанности и ответственность за адаптацию подчиненных сотрудников за линейными руководителями, т.е. линейный руководитель, в чье подчинение поступает новый сотрудник, обязан проводить мероприятия по его адаптации. С учетом небольших размеров организации и численности ее персонала, наиболее эффективно с обязанностью адаптации нового сотрудника будет справляться именно непосредственный руководитель.

Далее необходимо разработать локальные документы, регламентирующие адаптацию персонала:

- инструкция по адаптации персонала для линейных руководителей;
- внести изменения (дополнения) в должностные инструкции линейных руководителей.

Для обеспечения системности и регулярности применения мероприятий по адаптации персонала, а это является важнейшей задачей, предлагается разработать, согласовать с линейными руководителями и утвердить перечень всех обязательных мероприятий по адаптации персонала, например, следующие:

1) Введение в должность: совокупность процедур, имеющих цель ускорить освоение новичком работы, сократить период адаптации в коллективе, помочь установить контакты с окружающими. В рамках мероприятия по введению в должность руководитель должен сообщать новому сотруднику основные сведения о компании, направлениях деятельности, оказываемых ею услугах и особенностях трудовых отношений компании и работника. Также необходимо проводить личное ознакомление с предприятием и ее сотрудниками: представление сотрудника персоналу компании и показ основных помещений ночного клуба.

2) Ознакомление с рабочим местом новичка: показ рабочего стола, технического оснащения, места хранения документов, методической литературы и др.

3) Инструктаж по технической безопасности и охране труда.

4) Ориентационное собеседование с непосредственным руководителем, в ходе которого возможно более полное ознакомление с особенностями взаимоотношений в коллективе. Это позволит усовершенствовать адаптацию к условиям труда, режиму работы и отдыха.

5) Периодические беседы с непосредственным руководителем по профессиональным вопросам, которые позволят новичку всегда иметь возможность детально разобраться в интересующих его вопросах и будут содействовать более быстрой профессиональной адаптации. Это очень важное мероприятие, т.к. нацелено на активное освоение профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях.

б) Обеспечивающим эффективность мероприятий по адаптации персонала будет контроль прохождения новичком адаптации. Например, за 10 дней до конца испытательного срока (если длительность периода адаптации приравнена продолжительности испытательного срока) непосредственный руководитель новичка оценивает, насколько новый сотрудник освоил должностные обязанности, оценивает взаимоотношения в коллективе и т.д. Далее непосредственный руководитель новичка принимает решение: за три дня до конца испытательного срока (если длительность периода адаптации приравнена продолжительности испытательного срока).

Для того, чтобы разъяснить нововведения по совершенствованию системы адаптации персонала, необходимо провести собрание с линейными руководителями, на котором объяснить цели, задачи мероприятий, тот полезный эффект, который они дадут, объявить о конкурсе.

Для того, чтобы повысить мотивацию линейных руководителей и тем самым увеличить эффективность от реализации мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала, предлагается внедрить конкурс между линейными руководителями, в ходе которого оценить эффективность адаптации в отделах. Оценивать эффективность деятельности линейного руководителя по адаптации новичков предлагается по такому показателю, как уровень текучести кадров, особенно в адаптационный период, в течение года после начала мероприятий.

По итогам конкурса победитель получают премию 10000 р. за первое место.

Но и после проведения конкурса, важно регулярно проводить контроль применения линейными руководителями мероприятий по адаптации персонала.

Предполагается, что ответственным лицом за реализацию мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна» будет управляющий.

Предполагаемые затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна» составят 26990 руб.

Таким образом, разработанные мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна» учитывают решение и устранение выявленных в системе адаптации персонала проблем, а также содержат список обязательных для линейных руководителей мероприятий по адаптации новых сотрудников.

## **2.2 Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в ООО «НПО «Волна»**

Из источников права практика черпает сведения о юридических нормах, их содержании и действии.

В трудовом праве, как и в других отраслях российского права, функции источников права выполняют нормативные акты, издаваемые компетентными государственными органами, иногда с учетом мнения профсоюзных органов.

Трудовое право России формируется из значительного количества правовых норм: законов, указов, постановлений правительства, всевозможных ведомственных актов и внутриорганизационных актов локального регулирования. Все они в различной степени определяют поведение людей в процессе труда и регулируют общественные отношения, составляющие предмет трудового права.

Источники трудового права составляют определенную систему, которая включает в себя разнообразные по своему характеру, юридической силе и сфере действия.

Учитывая важность системы адаптации персонала, необходимо ознакомиться с нормативно-правовыми источниками, обеспечивающими этот процесс.

Регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений в соответствии с Конституцией РФ осуществляется законами РФ федерального уровня, а также законами субъектов РФ, поскольку Конституция РФ относит трудовое законодательство к совместному ведению РФ и субъектов России (п.1 ст.72).

Основополагающим источником российского права в целом, в том числе и трудового, является Конституция РФ, принятая 12 декабря 1993 г. Она обладает высшей юридической силой и является правовой основой текущего законодательства.

В Конституции РФ закреплены основные трудовые права граждан как субъектов трудового права и отражены его принципы, а также законоположения, запрещающие любые формы дискриминации (ст. 19).

На федеральном уровне основным нормативным документом, регулирующим отношения в трудовой сфере, является Трудовой кодекс РФ.

Трудовой Кодекс РФ является основным кодифицированным источником трудового права России общего значения. Далее в иерархии следует трудовое законодательство (включая законодательство об охране труда) и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права (например, «Закон РФ о занятости населения в Российской Федерации» от 19.04.1991 г. № 1032-1).

К подзаконным нормативным актам относятся:

- 1) указы и распоряжения Президента РФ;
- 2) постановления Правительства РФ;
- 3) нормативные акты (постановления, инструкции, разъяснения, правила, положения) Министерства здравоохранения и социального развития РФ и других министерств и ведомств;
- 4) акты органов местного самоуправления;

5) локальные нормативные акты предприятий и организаций, содержащие нормы трудового права.

Постановления Правительства РФ как источники трудового права издаются во исполнение Конституции РФ, федеральных законов, нормативных указов Президента РФ. Они представляют собой акты исполнительной власти РФ, носящие подзаконный характер. В юридической иерархии источников права постановления правительства стоят вслед за законами РФ и указами президента нормативного значения.

В системе источников трудового права постановления Правительства РФ занимают весьма заметное место. Они, по существу, охватывают весь круг общественных отношений, составляющих предмет трудового права. Обычно постановления правительства издаются для решения вопросов, отнесенных к компетенции исполнительной власти РФ, в том числе и для реализации законодательных положений.

Ст. 21 ТК РФ «Основные права и обязанности работника» в разделе прав содержит следующие положения, обосновывающие профессиональную адаптацию:

- 1) предоставление работы, обусловленной трудовым договором;
- 2) право на рабочее место, соответствующее условиям, предусмотренным государственными стандартами организации и безопасности труда и коллективным договором;
- 3) своевременная и в полном объеме выплата заработной платы в соответствии с квалификацией работника, сложностью его труда, количеством и качеством выполненной работы;
- 4) полная достоверная информация об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте; – профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации в порядке, установленном ТК РФ, иными федеральными законами.

Ст. 22 ТК РФ «Основные права и обязанности работодателя» в разделе обязанностей содержит следующие обоснования адаптации персонала:

- 1) предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором;
- 2) обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;
- 3) обеспечивать работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;
- 4) обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей.

Ст. 57 ТК РФ «Содержание трудового договора» устанавливает основные положения трудового договора, в котором также могут предусматриваться условия об испытании, о неразглашении охраняемой законом тайны, об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение производилось за счет средств работодателя.

Появление нового сотрудника в организации подразумевает наличие адаптационного периода, то есть процесса включения личности в новый трудовой коллектив. В период испытательного срока у сотрудника складывается устойчивое мнение об организации, он составляет первое впечатление, которое в дальнейшем не так просто будет изменить.

В соответствии со ст. 70 ТК РФ срок испытания при приеме на работу не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций – шести месяцев, если иное не предусмотрено федеральным законом. Ст. 68 ТК РФ гласит: при приеме на работу работодатель обязан ознакомить работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника, коллективным договором.



Ст. 196 ТК РФ «Права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров» закрепляет решение вопроса о профессиональной подготовке, в которую входит и введение сотрудника в должность, за работодателем. Ст. 197 ТК РФ «Право работников на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации» закрепляет право работников на вышеуказанные мероприятия.

Ст. 223 ТК РФ «Санитарно-бытовое и лечебно-профилактическое обслуживание работников» закрепляет за работодателем обеспечение санитарно-бытового и лечебно-профилактического обслуживания работников в соответствии с требованиями охраны труда. В этих целях по установленным нормам оборудуются санитарно-бытовые помещения, помещения для приема пищи, помещения для оказания медицинской помощи, комнаты для отдыха в рабочее время и психологической разгрузки.

Разрабатываемые в организации нормативно-правовые акты представляют собой определенную конкретизацию актов внешнего регулирования применительно к условиям трудовой деятельности данной организации и могут в большей мере отразить особенности регулирования в ней трудовых и социальных отношений.

В рамках мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна» предлагается разработать локальные документы, регламентирующие адаптацию персонала:

- инструкция по адаптации персонала для линейных руководителей;
- внести изменения (дополнения) в должностные инструкции линейных руководителей.

Основополагающим документом, описывающим основные цели, задачи, функции должности работника, является должностная инструкция. Должностная инструкция содержит перечень процедур и технологических инструкций. В ней описывается порядок и шаги, которые должен исполнять сотрудник для достижения целей и выполнения конкретных функций должности. Все предлагаемые мероприятия по адаптации персонала, которые

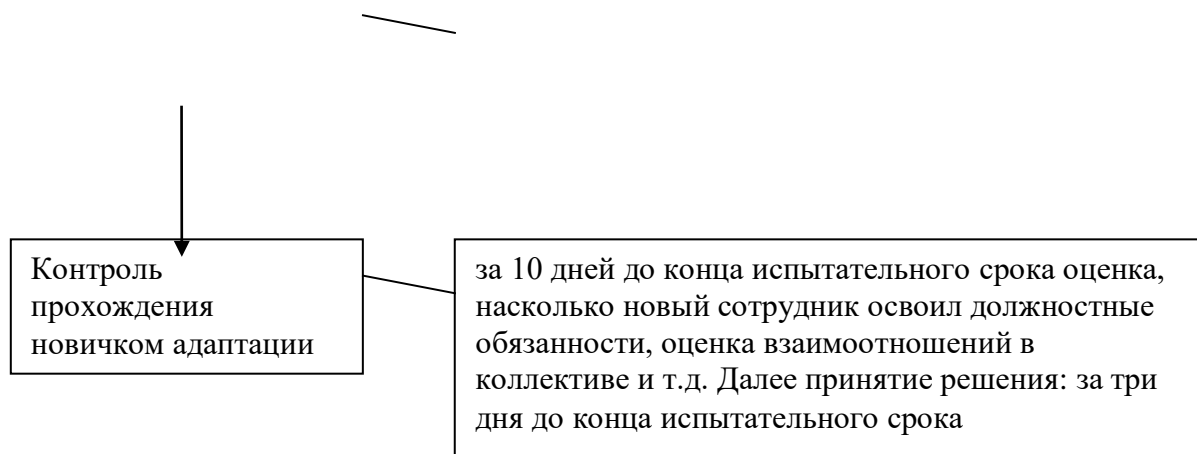
должны реализовывать линейные руководители, необходимо внести в их должностные инструкции.

Проект инструкции по адаптации персонала в «НПО «Волна» представлен в Приложении 3.

В инструкции по адаптации персонала разработаем и подготовим блок-схему, в которой перечислим мероприятия по адаптации персонала и их последовательность.

Блок-схема представлена на рисунке 9.





**Рис 9. Блок-схема мероприятий по адаптации персонала (для линейных руководителей) как элемент инструкции**

Таким образом, разработанное в данном разделе нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна» (инструкция для линейных руководителей по проведению адаптации персонала, блок-схема мероприятий по адаптации персонала) позволит регламентировать этот процесс и обеспечит его методическими документами.

### **2.3 Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в ООО «НПО «Волна»**

В современной экономике всеобщей конкуренции, экономической свободы субъектов рынка и полной их ответственности за результаты хозяйствования успех организации в достижении своих целей возможен при обеспечении эффективности ее менеджмента. Эффективность управленческой деятельности является обязательным условием выживания и

долгосрочного успеха фирмы в рыночной среде. Поэтому необходимо уделять большое внимание проблеме оценки эффективности управления персоналом, имеющей важное практическое значение для организации.

Эффективность относится к важнейшим понятиям теории управления экономическими системами. В практической деятельности эффективность часто употребляется как синоним успешности, результативности, конкурентоспособности.

В современной литературе по управлению персоналом существует в основном единство мнений о том, что управление персоналом ориентировано как на экономические, так и на социальные цели. Поэтому в основу положена двойная связка целей, называемых экономической и социальной эффективностью. Исходным пунктом является следующее соображение: при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты, так и социальные, потребности и интересы сотрудников.

Экономическая эффективность – это результативность экономической системы, выражающаяся в отношении полезных конечных результатов ее функционирования к затраченным ресурсам.

Экономическая эффективность учитывает экономические (финансовые) результаты реализации предложенных рекомендаций для предприятия, воздействие процесса реализации рекомендаций на внешнюю для проекта среду и учитывает соотношение результатов и затрат на внедрение рекомендаций.

Основными показателями *экономической эффективности* мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна» являются:

- 1) снижение уровня текучести кадров, в т.ч. в адаптационный период; повышение закрепляемости кадров на предприятии;
- 2) выход работника на высокий уровень производительности: повышение уровня производительности труда персонала.

3) снижение затрат на привлечение, набор и отбор персонала;

Предполагаемое снижение уровня текучести кадров по результатам реализации мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна» составит 20% (на основе данных других предприятий отрасли) [29]. Исходя из этого, уровень текучести кадров составит 60,4%, что меньше существующего на данный момент.

Предполагаемые затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна» составят 26990 руб.

Предложенные в работе мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна» обойдутся в сравнительно небольшую (по сравнению с размерами чистой прибыли) сумму:

$$(10810000 / 26990) \cdot 100\% = 0,25\%$$

После внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна» предполагаемое повышение чистой прибыли составит 1% (на основе данных других предприятий отрасли) [29]. Исходя из этого (размер чистой прибыли в 2018 г. составил 10810000 руб.), проведем итоговый расчет экономического эффекта:

$$10810000 \cdot 1\% = 108100 \text{ руб.}$$

$$\text{а с учетом инфляции (4\%)} = 103776 \text{ руб.}$$

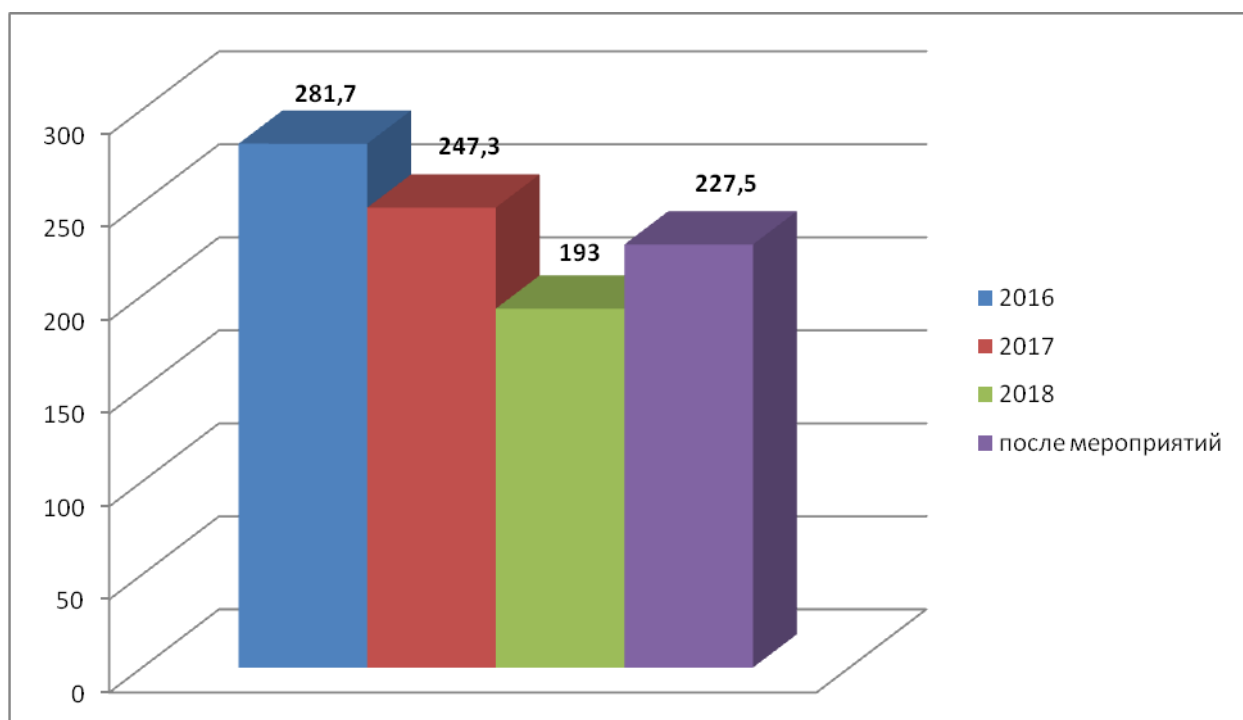
По результатам расчетов можно сделать вывод, что в первый год внедрения мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна» экономический эффект составит 108100 руб. и таким образом, покроет финансовые затраты (26990 руб.), тогда экономический эффект составит 81110 руб.

Исходя из этого, рассчитаем показатели роста производительности труда персонала по итогам реализации мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна» в таблице 8.

**Таблица 8.** Показатели роста производительности труда персонала по итогам реализации мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна»

Показатели	2018 г. (до мероприятий)	После мероприятий	Изменение к 2018 г.	
			абсолют.	относит.
Среднесписочная численность персонала (за счет снижения уровня текучести кадров), чел.	56	48	-8	-20%
Чистая прибыль, тыс.руб.	10810	10918,1	+108,1	1%
<i>Производительность труда =</i> Чистая прибыль / Количество работников	193	227,5	+34,5	18%

Как видно по данным таблицы 8, по результатам реализации мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в ООО «НПО «Волна» рост производительности труда персонала составит 18%, что является отличным показателем (рис. 10).



**Рис 10.** Динамика уровня производительности труда персонала до и после реализации мероприятий по совершенствованию систем адаптации персонала в «НПО «Волна»

Кроме того, экономический эффект будет выражаться в сокращении объема управленческих работ за счет экономии времени на отбор новых сотрудников (проведение собеседований, принятие решений по кандидатам).

Помимо экономического, при оценке эффективности определяют социальный эффект, повышение социальной активности коллектива, которое проявляется в качественном аспекте деятельности и в увеличении (количественном) экономического эффекта.

Социальная эффективность менеджмента выражает социальный результат управленческой деятельности. Она характеризует степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач развития коллектива.

Социальная эффективность реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников, которые многообразны. Сюда относятся, например, хорошая оплата труда, приятные условия работы и возможности для развития личности.

Основными показателями *социальной эффективности* мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна» являются *для организации*:

- 1) повышение эффективности работы сотрудника;
- 2) улучшение социально-психологического климата трудового коллектива: поддержание доброжелательных взаимоотношений в коллективе;
- 3) улучшение имиджа компании как работодателя и, как следствие, уменьшение сроков закрытия вакансий;
- 4) уменьшение периода «вработывания», т.к. пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- 5) предотвращение серьезных ошибок в работе;

6) сокращение временных затрат опытных работников на оказание помощи новому сотруднику;

7) снижение влияния чувства неопределенности на трудовое поведение новых работников;

8) формирование у нового сотрудника чувства причастности к делам организации, заинтересованности в организационном развитии;

9) формирование правильного понимания новым работником своих должностных обязанностей и стоящих перед ним задач.

Включение новых сотрудников в организацию влияет на организационную культуру, так как может существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников.

Основными показателями *социальной эффективности* мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна» являются для сотрудника:

1) позитивное отношение к работе, удовлетворенность работой;

2) снижение степени неопределенности у новых работников – мотив безопасности в пирамиде потребностей;

3) быстрое вливание в рабочий процесс и приобретение новых компетенций;

4) снижение тревожности и неуверенности;

5) сопоставление ожидаемых условий работы с реальной деятельностью;

6) снижение страха быть уволенным во время испытательного срока;

7) удовлетворение потребностей и интересов персонала;

8) снижение уровня конфликтности в коллективе, уменьшение нервно-эмоциональной нагрузки;

9) формирование у нового работника высокого уровня мотивации к труду, понимания своей роли в успехе организации;

10) групповая идентификация, сплоченность, готовность к кооперации.



Социальная эффективность мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Социальная эффективность будет обусловлена также следующим:

1) Руководители и наставники, ощущая на себе ответственность за результат адаптации новичка, будут более внимательно подходить к их введению в должность.

2) Будет вестись работа по созданию не типовых, а соответствующих специфике организации должностных инструкций.

3) Будет создана особая система контроля за работой не только новых сотрудников, но и наставников, с кем приходится взаимодействовать новичку в процессе работы.

4) Работа по совершенствованию системы адаптации персонала даст информацию для оценки самих линейных руководителей.

5) Качественное и всестороннее подведение итогов (особенно при успешном прохождении испытательного срока) будет повышать мотивацию сотрудника к работе.

6) Отсутствие проблемы преемственности и сохранности коммерческой информации.

Позитивные социальные последствия реализации мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна» будут формироваться и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации, имиджа работодателя и пр.).

Таким образом, мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна» имеют высокую социальную и экономическую эффективность.

## **Вывод по главе 2**

Во второй главе разработаны мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна»:

- 1) Закрепить обязанности и ответственность за адаптацию подчиненных сотрудников за линейными руководителями.
- 2) Разработать локальные документы, регламентирующие адаптацию персонала.
- 3) Согласовать с линейными руководителями и утвердить список обязательных мероприятий по адаптации персонала.
- 4) Провести собрание с линейными руководителями.
- 5) Внедрить конкурс между линейными руководителями, в ходе которого оценить эффективность адаптации в отделах.
- 6) Проводить контроль применения линейными руководителями мероприятий по адаптации персонала.

Разработанное нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна» (инструкция для линейных руководителей по проведению адаптации персонала, блок-схема мероприятий по адаптации персонала) позволит регламентировать этот процесс и обеспечит его методическими документами.

Мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна» имеют высокую социальную и экономическую эффективность.

По результатам реализации мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна» снижение уровня текучести кадров составит 20%, экономический эффект за счет роста чистой прибыли составит 81110 руб., а рост производительности труда персонала составит 18%, что является отличным показателем. Поэтому мероприятия рекомендуются к реализации.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В первой главе проведен теоретический анализ литературных источников; представлена характеристика организации «НПО «Волна»; проведен анализ системы управления персоналом «НПО «Волна», в том числе основных кадровых показателей; проведен анализ системы адаптации персонала «НПО «Волна», по результатам которого выявлены основные проблемы, характеризующие их показатели и последствия.

«НПО «Волна» – ночной клуб под названием «Синий Жук». Результаты проведенного анализа выявляют о том, что в течение последних трех лет значение основных финансовых показателей «НПО «Волна» снижается. Несмотря на рост выручки, себестоимость продаж растет, причем гораздо большими темпами (20,9% и 44% соответственно). Самый главный показатель (чистая прибыль) – снижается (уменьшение составило 33% в 2018

г. по сравнению с 2016 г.). Это говорит о негативных тенденциях в эффективности деятельности организации «НПО «Волна».

Анализ кадровых показателей «НПО «Волна» говорит о том, что соотношение «руководители-служащие-рабочие» составляет 11% - 4% - 85% от среднесписочной численности работников. Количество сотрудников с высшим профессиональным образованием снижается, со средним профессиональным образованием также уменьшается, а со средним полным образованием увеличивается, это несколько отрицательно характеризует структуру персонала «НПО «Волна». Соотношение работников по полу остается на одном уровне в течение последних трех лет, и составляет 62% женщин, 38% мужчин. Такое распределение характерно для специфики ночного клуба, т.к. официантами, поварами, хостес (наибольшая часть персонала), как правило, работают женщины.

Такой важный показатель как динамика уровня производительности труда персонала характеризует систему управления персоналом «НПО «Волна» отрицательно (производительность труда снизилась за три года существенно, на 32%).

Рассмотрены показатели интенсивности оборота кадров в «НПО «Волна». Ключевым здесь является то, что коэффициент текучести кадров не просто растет (на 0,13 пунктов за три года), но его можно назвать очень высоким, а именно: 66% в 2018 г. в сравнении с 51% в 2016 г. А это является главной характеристикой низкой эффективности системы управления персоналом «НПО «Волна».

Учитывая существенное превышение норм относительно уровня текучести кадров, в декабре 2018 г. проведено анкетирование с целью определения факторов, вызывающих текучесть кадров в «НПО «Волна». Анкетирование проведено в форме телефонного опроса. По результатам анкетирования, объективные причины увольнений сотрудников (временный характер работы, не устраивали условия труда, уровень заработной платы) находятся в меньшинстве. В то время как количество причин увольнений,

которые связаны с неэффективностью системы адаптации персонала, составляет 65%.

Функции управления персоналом в «НПО «Волна» выполняются не в полном объеме.

Выявлена потребность в разработке мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна», поскольку существуют следующие проблемы: функция адаптации персонала не закреплена в должностных обязанностях; отсутствуют какие-либо локальные документы по регламентации адаптации персонала; отсутствует системность и регулярность применения мероприятий по адаптации персонала (новичков).

О наличии перечисленных проблем в системе адаптации персонала «НПО «Волна» выявляют такие показатели, как: высокий уровень текучести кадров и его рост; высокий уровень текучести кадров в адаптационный период и его рост; причины увольнений персонала.

Негативными последствиями этого являются: высокие финансовые издержки на набор и отбор персонала; существенное снижение уровня производительности труда персонала; снижение имиджа компании как работодателя и, как следствие, увеличение сроков закрытия вакансий.

Во второй главе разработаны мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна»:

- 1) Закрепить обязанности и ответственность за адаптацию подчиненных сотрудников за линейными руководителями.
- 2) Разработать локальные документы, регламентирующие адаптацию персонала.
- 3) Согласовать с линейными руководителями и утвердить список обязательных мероприятий по адаптации персонала.
- 4) Провести собрание с линейными руководителями.
- 5) Внедрить конкурс между линейными руководителями, в ходе которого оценить эффективность адаптации в отделах.

6) Проводить контроль применения линейными руководителями мероприятий по адаптации персонала.

Разработанное нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна» (инструкция для линейных руководителей по проведению адаптации персонала, блок-схема мероприятий по адаптации персонала) позволит регламентировать этот процесс и обеспечит его методическими документами.

Мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна» имеют высокую социальную и экономическую эффективность.

Основными показателями социальной эффективности мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна» для организации являются: повышение эффективности работы сотрудника; улучшение социально-психологического климата трудового коллектива; поддержание доброжелательных взаимоотношений в коллективе; улучшение имиджа компании как работодателя и, как следствие, уменьшение сроков закрытия вакансий; уменьшение периода «вработывания», т.к. пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат; предотвращение серьезных ошибок в работе; сокращение временных затрат опытных работников на оказание помощи новому сотруднику; снижение влияния чувства неопределенности на трудовое поведение новых работников; формирование у нового сотрудника чувства причастности к делам организации, заинтересованности в организационном развитии; формирование правильного понимания новым работником своих должностных обязанностей и стоящих перед ним задач.

Основными показателями социальной эффективности мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна» для сотрудника являются: позитивное отношение к работе, удовлетворенность работой; снижение степени неопределенности у новых работников – мотив

безопасности в пирамиде потребностей; быстрое вливание в рабочий процесс и приобретение новых компетенций; снижение тревожности и неуверенности; сопоставление ожидаемых условий работы с реальной деятельностью; снижение страха быть уволенным во время испытательного срока; удовлетворение потребностей и интересов персонала; снижение уровня конфликтности в коллективе, уменьшение нервно-эмоциональной нагрузки;

По результатам реализации мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в «НПО «Волна» снижение уровня текучести кадров составит 20%, экономический эффект за счет роста чистой прибыли составит 81110 руб., а рост производительности труда персонала составит 18%, что является отличным показателем. Поэтому мероприятия рекомендуются к реализации.

## **ГЛОССАРИЙ**

Понятие	Определение понятия	Источник
Адаптация персонала	взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда	Аширов Д.А. Организационное поведение: Учебник / Д.А. Аширов. М.: Изд-во Проспект, 2016. – С.103
Адаптация персонала	процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включением в системы неформальных связей	Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2016. – С.418
Социализация	усвоение человеком самостоятельно и посредством целенаправленного воздействия (воспитания) определенной системы ценностей, социальных норм и образцов поведения, необходимых для становления личности, обретения ею социального положения (статуса) в данном обществе	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2017. – С. 351
Ориентация	практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации	Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2016. – С.177
Профессиональная ориентация	это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2017. – С. 356
Поведение человека	совокупность осознанных, социально значимых действий, обусловленных занимаемой позицией, т.е. пониманием собственных функций	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2017. – С. 472
Мотивация	внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2017. – С. 485

Внутреннее вознаграждение	состояние, представляющее ценность для человека, приносимое самим человеком в результате каких-либо действий	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2017. – С. 507
Содержание трудовой деятельности	совокупность выполняемых работником действий, их соотношение и взаимосвязь	Аширов Д.А. Организационное поведение: Учебник /



## **СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30 декабря 2006 г. № 197-ФЗ (редакция от 25.03.2016)
2. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08 февраля 1998 г. № 175-ФЗ (редакция от 1.01.2016).
3. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 г. № 403-ФЗ (редакция от 23.05.2016).
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: Пер. с англ. / М. Армстронг. М.: Питер, 2016.-825 с.
5. Аудит и контроллинг персонала организации: Учебное пособие / Под ред. проф. П.Э. Шлендера. М.: Вузовский учебник, 2016.-224 с.
6. Аширов Д.А. Организационное поведение: Учебник / Д.А. Аширов. М.: Изд-во Проспект, 2016. – 360 с.
7. Банникова Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2017.-151 с.
8. Бухалков М.И. Управление персоналом / М.И. Бухалков. М.: ИНФРА-М, 2016.-368 с.
9. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. М.: Юристъ, 2016.-496 с.

10. Веснин В.Р. Управление персоналом / В.Р. Веснин. М.: Проспект, 2016.-688 с.
11. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник / Б.М. Генкин. М.: Норма, 2016.-448 с.
12. Глазов М.М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента: Учебник / М.М. Глазов, И.П. Фирова, О.Н. Костромина. М.: Изд-во Андреевский изд. дом, 2016.-251 с.
13. Голубинская Т. Методы управления дисциплиной труда [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/pmix/2001-2/24.shtml>
14. Гусов К.Н. Трудовое право России: Учебник / К.Н. Гусов, В.Н. Толкунова. М: Изд-во Проспект, 2016.-496 с.
15. Данцева Д.С. Современные методы управления персоналом организации / Д.С. Данцева // Молодой ученый. 2017. № 40.- С. 106-108.
16. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник / А.В. Дейнека. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2017.-392 с.
17. Дуракова И.Б. Управление персоналом: Учебник / И.Б.Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева. М.: ИНФРА-М, 2017.-368 с.
18. Егоршин А.П. Организация труда персонала: Учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. М.: ИНФРА-М, 2016.-320 с.
19. Жучкин В.А. Совершенствование системы управления персоналом и повышение эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии (в организации) / В.А. Жучкин, Р.Р. Быценко // Молодой ученый. 2018. № 30. - С. 32-35.
20. Иванкевич Дж.М. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом / Дж.М. Иванкевич, А.А. Лобанов. М.: Дело, 2017.-156 с.
21. Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом / Л.Н. Иванова-Швец. М.: Изд-во ЕАОИ, 2016.-200 с.

22. Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика, кадровая политика и стратегия персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. М.: Проспект, 2016.-64 с.
23. Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / В.В. Кафидов. СПб.: Питер, 2017.-208 с.
24. Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова. М. Издательство: Инфра-М, 2016. – 288 с.
25. Кокшарова В.В. Анализ и моделирование трудовых показателей: Учебное пособие / В.В. Кокшарова. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2017. -240 с.
26. Колпаков В.М. Стратегический кадровый менеджмент: Учебное пособие / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. К.: МАУП, 2016. – 752 с.
27. Корнейчук Б.В. Экономика труда: Учебное пособие / Б.В. Корнейчук. М.: Гардарики, 2016. – 286 с.
28. Куприянова Н.А. Эффективность управления персоналом как необходимое условие повышения конкурентоспособности организации / Н.А. Куприянова, Т.В. Копылова // Молодой ученый. 2016. № 26. – С. 334-337.
29. Липатова Е.Д. Повышение эффективности предприятия за счет трудовых ресурсов / Е.Д. Липатова // Молодой ученый. 2017. № 49. – С. 183-185.
30. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: Учебное пособие/ В.В. Лукашевич. М.: КНОРУС, 2017. -232 с.
31. Лушников А.М. Курс трудового права: Учебник: В 2 т. Т. 2 / А.М. Лушников, М.В. Лушникова. М.: Статут, 2016. – 1151 с.
32. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. М.: Дело, 2016. -312 с.
33. Михайлина Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. М.: Дашков и К, 2017.-280 с.

34. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала: Учебник / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2016.-560 с.
35. Одегов Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р.Котова. М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2016.-752 с.
36. Организационная психология / Сост. и общ. ред. Л.В.Винокурова, И.И. Скрипюка. СПб.: Питер, 2016.-512 с.
37. Плоц О. А. Эффективность и производительность труда // Молодой ученый. 2017. № 2. – С. 478-480.
38. Потемкин В.К. Управление персоналом: Учебник / В.К. Потемкин. СПб.: Питер, 2016. – 432 с.
39. Розанова В.А. Психология управления / В.А. Розанова. М.: ИНФРА-М, 2016.-384 с.
40. Ромашов О.В. Социология труда: Учебное пособие / О.В.Ромашов. М.:Гардарики, 2016.-199 с.
41. Скопылатов И.А. Управление персоналом / И.А.Скопылатов, О.Ю. Ефремов. М.: Изд-во Смольного университета, 2017.-420 с.
42. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом/ В.А. Спивак. СПб.: Питер, 2016.-416 с.
43. Столяров В.И. Управление персоналом / В.И. Столяров. М.: ИНФРА-М, 2016.-295 с.
44. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2017. – 638 с.
45. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2016. -560 с.
46. Хохлов Е.Б. Трудовое право России: Учебник / Е.Б. Хохлов. М.: Норма, 2016.-608 с.
47. Шанин И.И. Эффективность использования основных средств в коммерческой организации / И.И. Шанин // Молодой ученый. 2017. № 13. – С. 392-395.

48. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: «Интел-Синтез», 2016.-368 с.

49. Шибалкин Ю.А. Основы управления персоналом: Учебное пособие/ Ю.А. Шибалкин. М.: МГИУ, 2016. – 260 с.

50. Шуклина З.Н. Современное значение маркетингового управления бизнес-организациями / З.Н. Шуклина // Молодой ученый. 2017. № 13. – С. 410-416.

51. Яковлев А.С. Применение информационных технологий в принятии управленческого решения / А.С. Яковлев // Молодой ученый. 2016. № 18. – С. 309-3.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

### **Должностная инструкция менеджера зала ООО «НПО «Волна»**

УТВЕРЖДАЮ  
Генеральный директор  
ООО «НПО «Волна»

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 года

#### **I. Общие положения**

1. Менеджер зала относится к категории руководителей.
2. На должность менеджера зала назначается лицо, имеющее профессиональное образование, дополнительную подготовку или опыт работы в ночном клубе от 1 года.
3. Менеджер зала должен знать:
  - 3.1. Закон РФ «О защите прав потребителей», Правила оказания услуг общественного питания, иные нормативные правовые документы.
  - 3.2. Структуру и планировку ночного клуба.
  - 3.3. Нормы оснащения оборудованием и мебелировки помещений ночного клуба.
  - 3.4. Типы обслуживания.
  - 3.5. Основы маркетинга и теории продаж.
  - 3.6. Теорию межличностного общения.
  - 3.7. Потребности и ожидания клиентов.
  - 3.8. Стандарты делопроизводства (классификация документов, порядок оформления, регистрации, прохождения, хранения и др.).
  - 3.9. Методы обработки информации с использованием современных технических средств коммуникации и связи, компьютеров.
  - 3.10. Методики составления отчетности.
  - 3.11. Системы и процедуры безопасности.
4. Назначение на должность менеджера зала и освобождение от должности производится приказом генерального директора по представлению управляющего.

5. Менеджер зала подчиняется непосредственно управляющему.
6. На время отсутствия менеджера зала (отпуск, болезнь, пр.) его обязанности выполняет лицо, назначенное в установленном порядке. Данное лицо приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

## II. Должностные обязанности

Менеджер зала:

1. Осуществляет координацию работы персонала зала по обслуживанию посетителей.
2. Координирует работу обслуживающего персонала по подготовке залов к обслуживанию посетителей; созданию комфортных условий в зале (температурных и визуальных).
3. Осуществляет контроль за соблюдением работниками зала своих обязанностей.
4. Осуществляет координацию действий по встрече и приветствию посетителей, контролирует качество обслуживания клиентов персоналом зала.
5. Осуществляет контроль за приемом заказов персоналом, делает замечания работникам, указывает на их ошибки и требует исправления ошибок.
6. Осуществляет контроль за порядком, процедурой и последовательностью обслуживания клиентов.
7. Контролирует подготовку счета клиента и принятие оплаты.
8. Работает с жалобами клиентов (выясняет причины неудовлетворенности клиентов, устанавливает виновников, принимает меры по жалобам).
9. Осуществляет контроль за подготовкой ночного клуба к завершению рабочего дня.

## III. Права

Менеджер зала имеет право:

1. Знакомиться с документами, определяющими его права и обязанности по занимаемой должности, критерии оценки качества исполнения должностных обязанностей.
2. Запрашивать лично или по поручению непосредственного руководителя информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.
3. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.
4. Требовать от руководства обеспечения организационно-технических условий и оформления установленных документов, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

## IV. Ответственность

Менеджер зала несет ответственность:

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, — в пределах, установленных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.
2. За правонарушения, совершенные в процессе своей деятельности, — в пределах, установленных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.
3. За причинение материального ущерба гостинице — в пределах, установленных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

### **Измененная должностная инструкция менеджера зала ООО «НПО «Волна»**

УТВЕРЖДАЮ  
Генеральный директор  
ООО «НПО «Волна»

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 года

#### **I. Общие положения**

1. Менеджер зала относится к категории руководителей.
2. На должность менеджера зала назначается лицо, имеющее профессиональное образование, дополнительную подготовку или опыт работы в ночном клубе от 1 года.
3. Менеджер зала должен знать:
  - 3.1. Закон РФ «О защите прав потребителей», Правила оказания услуг общественного питания, иные нормативные правовые документы.
  - 3.2. Структуру и планировку ночного клуба.
  - 3.3. Нормы оснащения оборудованием и мебелировки помещений ночного клуба.
  - 3.4. Типы обслуживания.
  - 3.5. Основы маркетинга и теории продаж.
  - 3.6. Теорию межличностного общения.
  - 3.7. Потребности и ожидания клиентов.
  - 3.8. Стандарты делопроизводства (классификация документов, порядок оформления, регистрации, прохождения, хранения и др.).
  - 3.9. Методы обработки информации с использованием современных технических средств коммуникации и связи, компьютеров.
  - 3.10. Методики составления отчетности.
  - 3.11. Системы и процедуры безопасности.
4. Назначение на должность менеджера зала и освобождение от должности производится

приказом генерального директора по представлению управляющего.

5. Менеджер зала подчиняется непосредственно управляющему.

6. На время отсутствия менеджера зала (отпуск, болезнь, пр.) его обязанности выполняет лицо, назначенное в установленном порядке. Данное лицо приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

## II. Должностные обязанности

Менеджер зала:

1. Осуществляет координацию работы персонала зала по обслуживанию посетителей.
2. Координирует работу обслуживающего персонала по подготовке залов к обслуживанию посетителей; созданию комфортных условий в зале (температурных и визуальных).
3. Осуществляет контроль за соблюдением работниками зала своих обязанностей.
4. Осуществляет координацию действий по встрече и приветствию посетителей, контролирует качество обслуживания клиентов персоналом зала.
5. Осуществляет контроль за приемом заказов персоналом, делает замечания работникам, указывает на их ошибки и требует исправления ошибок.
6. Осуществляет контроль за порядком, процедурой и последовательностью обслуживания клиентов.
7. Контролирует подготовку счета клиента и принятие оплаты.
8. Работает с жалобами клиентов (выясняет причины неудовлетворенности клиентов, устанавливает виновников, принимает меры по жалобам).
9. Осуществляет контроль за подготовкой ночного клуба к завершению рабочего дня.
- 10. Осуществляет мероприятия по адаптации нового персонала:**

**1) Введение в должность: совокупность процедур, имеющих цель ускорить освоение новичком работы, сократить период адаптации в коллективе, помочь установить контакты с окружающими. Менеджер зала должен сообщать новому сотруднику основные сведения о компании, направлениях деятельности, оказываемых ею услугах и особенностях трудовых отношений компании и работника. Также необходимо проводить личное ознакомление с предприятием и ее сотрудниками: представление сотрудника персоналу компании и показ основных помещений ночного клуба.**

**2) Ознакомление с рабочим местом новичка: показ рабочего стола, технического оснащения, места хранения документов, методической литературы и др.**

**3) Инструктаж по технике безопасности и охране труда.**

**4) Ориентационное собеседование, в ходе которого необходимо провести более полное ознакомление с особенностями взаимоотношений в коллективе.**

**Организует инструктаж работников зала, оказывает помощь работникам в разрешении возникающих в ходе работы проблем, распределяет задания между ними и определяет степень их ответственности.**

**5) Периодические беседы по профессиональным вопросам, которые позволят новичку всегда иметь возможность детально разобраться в интересующих его вопросах и будут содействовать более быстрой профессиональной адаптации.**

**6) Контроль прохождения новичком адаптации: за 10 дней до конца испытательного срока менеджер зала оценивает, насколько новый сотрудник освоил должностные обязанности, оценивает взаимоотношения в коллективе и т.д. Далее менеджер зала принимает решение: за 3 дня до конца испытательного срока.**

## III. Права



Менеджер зала имеет право:

1. Знакомиться с документами, определяющими его права и обязанности по занимаемой должности, критерии оценки качества исполнения должностных обязанностей.
2. Запрашивать лично или по поручению непосредственного руководителя информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.
3. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.
4. Требовать от руководства обеспечения организационно-технических условий и оформления установленных документов, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

#### IV. Ответственность

Менеджер зала несет ответственность:

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, — в пределах, установленных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.
2. За правонарушения, совершенные в процессе своей деятельности, — в пределах, установленных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.
3. За причинение материального ущерба гостинице — в пределах, установленных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

#### Проект инструкции по адаптации персонала «НПО «Волна»

УТВЕРЖДАЮ  
Генеральный директор  
«НПО «Волна»  
Давыдов А.Г.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 года

#### I. Общие положения

1.1 «Инструкция по адаптации» для новых сотрудников предназначена для введения единой процедуры адаптации во всех структурных подразделениях компании.

1.2. Процедура адаптации и вхождения в должность направлена на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового сотрудника, уменьшения количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирования позитивного образа компании, уменьшения дискомфорта первых дней работы, а также на оценку уровня квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока.

1.3 Данную инструкцию должны знать и использовать в своей работе:

Генеральный директор;

Линейные руководители;

Сотрудники компании в случае назначения их наставниками вновь принятых сотрудников.

#### II. Программа работы с сотрудником на период испытательного срока

2.1. Критерий прохождения ИС будет определяться по 2 показателям:

- критерий эффективной работы - выполнение плана работы;
- критерий эффективной адаптации - положительное заключение непосредственного руководителя.

2.2. Критерий эффективности работы определяется на период испытательного срока, который составляет и контролирует его выполнение непосредственный руководитель. Составляется календарь встреч с непосредственным руководителем по принципу: первая неделя – каждый день после рабочего дня, вторая неделя – 1 раз в два дня и т.д.

*Цель встреч* - координирование работы сотрудника, определение сильных и слабых сторон в работе, фокусирование сотрудника на результат, помочь человеку быстрее и легче адаптироваться в компании. А также определить сильные стороны человека и стороны, которые необходимо развивать для успешной работы, определить его мотивацию, потенциал.

После прохождения испытательного срока непосредственный руководитель заполняет лист Оценки нового сотрудника (Приложение 1).

В последний день ИС непосредственный руководитель решает вопрос о дальнейшем сотрудничестве с сотрудником и определяется его план дальнейшего развития, разрабатываются критерии оценки его работы.

### **III. План введения в должность**

#### **3.1. Ориентационное собеседование с непосредственным руководителем**

- 3.1.1. Вручение буклета, краткий комментарий к его содержанию: история компании: когда образована, учредители, цели и перспективы развития компании
- 3.1.2. Положение компании в настоящее время: направления деятельности, с какими организациями взаимодействует, штат
- 2.1.1. Вручение фирменного сувенира компании (например, рабочий дневник с логотипом компании)
- 3.1.3. Ознакомление со схемой структуры компании
- 3.1.4. Знакомство с порядками и традициями компании:
  - продолжительность рабочего дня, перерыв на обед
  - внешний вид
  - организация питания
  - регламентированные перерывы на чай/кофе и отдых
  - пользование телефоном в личных целях
  - политика компании в отношении сверхурочных работ
  - дни и порядок выплаты заработной платы

3.2. Представление сотрудника. Знакомство сотрудника с руководителем структурного подразделения, в которое выходит на работу новый сотрудник, уточнение роли значения отдела в структуре и деятельности компании.

#### **3.3. Представление непосредственному руководителю.**

- 3.3.1. Знакомство сотрудника с руководителем отдела.
- 3.3.2. Круг задач, которые должен будет решать сотрудник.
- 3.3.3. Должностные обязанности (по инструкции).
- 3.3.4. Функции других сотрудников в отделе.
- 3.3.5. Порядок взаимодействия с руководителем (круг вопросов и т.д.).
- 3.3.6. Принятые в отделе методы планирования, отчетности и контроля.
- 3.3.7. Представление наставника из числа опытных сотрудников отдела.
- 3.3.8. Порядок взаимодействия с другими отделами.

#### **3.4. Знакомство с коллегами и рабочим местом**

- 3.4.1. Взаимное представление сотрудников.
- 3.4.2. Уточнение расположения рабочего места и его технической оснащенности и комплектации.

3.5. Знакомство с сотрудниками других отделов, с которыми новый сотрудник будет взаимодействовать по роду своих обязанностей.

3.6. Оформление документов в соответствии с Положением о приеме на работу в компанию.

3.7. При успешном прохождении испытательного срока непосредственный руководитель устно информирует сотрудника о продолжении трудовых отношений

3.8. О неудовлетворительном итоге прохождения испытательного срока и нежелании продолжать трудовые отношения сотруднику сообщается до даты истечения испытательного срока в письменной форме под роспись. После этого происходит процедура увольнения сотрудника.

Приложение № 3  
к инструкции по адаптации

*Оценка нового сотрудника*

(заполняется Руководителем отдела через два месяца после начала испытательного срока)

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Отдел/должность \_\_\_\_\_

Дата приема \_\_\_\_\_ Продолжительность испытательного срока \_\_\_\_\_

1. Проявил ли себя сотрудник как специалист в определенной области, обладает ли необходимыми знаниями и квалификацией? \_\_\_\_\_

2. Следует ли принятым в организации нормам поведения, распорядку и распоряжениям руководства? \_\_\_\_\_

3. Насколько он безопасен. Способен ли к сохранению коммерческой тайны? Лоялен ли к Компании? Порядочен ли и честен? \_\_\_\_\_

4. Обладает ли определенными личностными и моральными качествами, необходимыми для сотрудника нашей Компании? Напишите какими. \_\_\_\_\_

5. Способен ли занять определенное место внутри организации? Готов ли взять на себя соответствующие обязательства и ответственность? \_\_\_\_\_

6. Способен ли поддерживать хорошие отношения с коллегами? \_\_\_\_\_

7. Справляется ли сотрудник с испытательным сроком на данном этапе? \_\_\_\_\_

Дата оценки \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 4**

### **Опрос бывших сотрудников**

Добрый День!

Вас беспокоит организация «Синий Жук», к сожалению, вы уже не являетесь нашим работником, поэтому мы бы хотели провести опрос, для анализа причин увольнения и устранения неблагоприятных обстоятельств, просим вас ответить на несколько вопросов.

1. Что послужило главное причиной увольнения?

- А) Не видите возможности продвижения в карьере
- Б) Большой объем работы
- В) Низкий уровень заработной платы
- Г) Конфликтность на работе

Д) Отсутствие четких требований, неопределенность должностных обязанностей

Е) Временная работа

Ж) Отсутствие наставничества

З) Отсутствие работы по вхождению в коллектив

И) Отсутствие мероприятий по адаптации

Спасибо, что ответили на наши вопросы, всего вам хорошего!